أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن

إعداد

آيات عبدالوهاب الحنيطي

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آيـــار، ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (**أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن**) وأجيزت بتاريخ 2010/5/13.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي أستاذ – إدارة عامة	– رئيسا	....
الدكتور ربحي محمد الحسن أستاذ مشارك – إدارة عامة	– عضوا	....
الدكتور محمد فالح الحنيطي أستاذ مشارك – إدارة عامة	– عضوا	....
الدكتور مروان النسور أستاذ مشارك – إدارة اعمال جامعة البلقاء التطبيقية	– عضوا	....

الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

أنا آيات عبدالوهاب عليان الحيشي ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ٣١/٥/٢٠١٠

الجامعة الأردنيــة
كلية الدراسات العليا

التاريــخ: ٣١/ ٥/ ٢٠١٠

نموذج رقم (١٨)
اقرار والتزام بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها لطلبة الماجستير والدكتوراة

أنا الطالب: أيات عبدالوهاب علوان الحنيطي الرقم الجامعي: ٨٠٧٠١٣٠
التخصص: الادارة العامة الكلية: إدارة الأعمال

اعلن بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة الأردنية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة باعداد رسائل الماجستير والدكتوراة عندما قمت شخصيا" باعداد رسالتي / اطروحتي بعنوان: ....
أثر الأنماط القيادية لمديري الادارة الوسطى في الاجهزة الحكومية في الأردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي /اطروحتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة اعلامية، وتأسيسا" على ما تقدم فانني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في الجامعة الأردنية بالغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: ٣١ / ٥ / ٢٠١٠

الإهداء

إلى والدي

الذي بذل كل ما في وسعه لتعليمي وتربيتي

إلى والدتي

التي غمرتني بحبها وعطفها طيلة حياتي

إلى إخواني وأخواتي

الذين كانوا سنداً لي خلال فترة دراستي

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بعث فينا محمداً –صلى الله عليه وسلم– هادياً وبشيراً، الحمد لله على ما أسبغ علينا من نعم ظاهرةٍ وباطنه، فلك الحمد يا ربِ كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتو موسى اللوزي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذله معي من جهد وإرشاد، ولما منحني من علمه ووقته طوال إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما هي عليه، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام

جزاكم الله جميعاً عني كل خير وسدد على طريق الحق خطاكم

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن

إعداد

آيات عبدالوهاب الحنيطي

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، وتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين(متخذي القرار) في الأجهزة الحكومية في الأردن، والبالغ عددهم (335)، مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وبذلك تكون عينة الدراسة (335) مديراً ومديرة وكان الصالح للتحليل منها 321 وحدة عينة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته مع أهداف الدراسة الحالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تطوير اداة استبانة بالاعتماد على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة، تكونت من ثلاثة أقسام، الأول: لقياس الخصائص الشخصية والوظيفية، والثاني: لتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، والاخير: تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن. وتم التأكد من صدق وثبات اداة الدراسة حيث بلغ معدل كرونباخ الفا 0.86

وبعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
2. يوجد أثر للأنماط القيادية (التحويلي، والأوتوقراطي، والديمقراطي) لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
3. لا يوجد أثر للأنماط القيادية (التبادلي، الفوضوي) لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية).

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع عدة توصيات، أهمها:

إعداد البرامج التدريبية لكل من القادة والعاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية لزيادة معارفهم ومعلوماتهم ورفع كفاءتهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم بالاضافة الى توزيع نشرات وكتيبات تشتمل على أدب إداري يتعلق بمفهوم الأنماط القيادية ونظرياتها، وذلك لمساعدة الإداريين على اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع المرؤوسين، للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء الإداري.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والتعليمي والديني والأخلاقي. وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط مؤثر وموجه نحو الهدف المحدد (حافظ، 1994: 33). لذا فحينما توجد أي جماعة من الكائنات الحية البشرية تظهر القيادة على رأسها، والجماعة الإنسانية لم تشذ عن تلك الظاهرة الحيوية في جميع المجتمعات. وباعتبار أن القيادة بالنسبة للجماعة البشرية كانت خياراً واعياً من قبل هذه الجماعة أملته الظروف المعيشية والحياتية لها، وهي بالتالي تحتل مركز الصدارة في أي جماعات كانت؛ لأنها تعتبر الأساس الأول في تكوينها، والمتينة لجميع مراحل بنائها منذ نشأتها وحتى الانتهاء منها، وهي القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولية عن تصريف شؤون أعضاءها، والموجهة لسلوكياتها نحو تحقيق أهدافها (عمار، 1996: 402).

وعلى ذلك، فالقيادة هي القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم، بوسائل مثل: المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة والخبرة، وقوة الشخصية، وبصفة عامة القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام (عبد الحميد وكفافي، 1991: 194)؛ لأن القيادة من خلال هذا السياق، تشير إلى مركز معين أو مكانة أو وظيفة أو دور اجتماعي يؤديه الفرد.

ولقد كانت الأنماط القيادية لدى المديرين محط اهتمام الباحثين في الإدارة خلال الربع الأول وحتى منتصف القرن العشرين، وقد تركز هذا الاهتمام بتمييز القادة عن سواهم بما يحملونه من سمات، بحيث استأثر موضوع القيادة باهتمام باحثين ينتمون إلى حقول معرفة ويتزعمون اتجاهات فكرية، وفلسفية عدة. من بينها، حقول واتجاهات مجال الإدارة، والتنظيم، وساهمت المجهودات العلمية الأولية في دراسة وتحليل الأبعاد الفكرية لنظرية الرجل العظيم، وأعقبتها دراسات كثيرة في مجال السمات القيادية ونظرياتها. ويتفق علماء الإدارة على أن الاهتمام الرئيسي لأية مؤسسة هو تحقيق أهدافها بشكل فعال. إلا أنهم اختلفوا في أسلوب تحقيق تلك الأهداف، بينما ركز بعضهم على ضرورة تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاج، واعتبروا أن الإنسان مجرد آلة أو أداة عمل، وأن دوره لا يتعدى تنفيذ الأوامر، في حين ركز غيرهم على حاجات الأفراد ومشاعرهم وعلى ضرورة بناء علاقات إنسانية بين القادة والعاملين (العمري، 2002).

إلا أن القول بوجود نمط قيادي واحد فعال لم يلبث أن تغير بفضل ظهور النظرية الموقفية لفدلر (Fiedler) ونظرية الأبعاد الثلاثة، لريدن (Reddin)، حيث بينتا أن النمط القيادي الفاعل في موقف ما قد لا يكون فاعلاً في موقف آخر (العمري، 1992).

قام كثير من الباحثين لدراسة أنماط القيادة، وإن كان معظم هذه الدراسات مشتقاً من افتراضات متصلة بالسلوك الإنساني لنظريتي (X) و(Y) أو المدخل التكتيكي للعمل (حركة الإدارة العلمية) التي` بدأها تايلور (Taylor) والمدخل السلوكي، المتصل بالعلاقات والدوافع الإنسانية، التي بدأها مايو (Mayo).

إن معظم الذين بحثوا في أنماط القيادة، اتفقت آراؤهم على وجود نوعين أساسيين من القادة: قادة تركز على طريقة العمل، أكثر من تركيزها على العلاقات الإنسانية. وقادة تركز على العلاقات الإنسانية، أكثر من تركيزها على طريقة العمل. ومعنى ذلك أن القائد يستطيع أن يؤثر في تابعيه بإحدى طريقتين: (Hodgetts & Luthans, 2003).

1. يستطيع القائد أن يخبر تابعيه، بما يجب عمله، وكيف يقومون به.
2. يستطيع القائد أن يقتسم مسؤوليته القيادية مع تابعيه، بأن يشركهم في عملية تخطيط العمل، وتنفيذه، ومتابعته.

يتضح مما سبق ان أنماط السلوك القيادي، لها تأثير مباشر على أداء الموظفين، والذين يشكلون حجر الأساس في أي تنظيم. فقد تم التركيز في معظم الدراسات على كيفية إدارة ذلك العنصر الديناميكي الذي يؤثر بشكل مباشر في تحقيق البقاء للمنظمات من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تشجيع الفرد وكيفية تحقيق البقاء للمنظمات من خلال التعرف على العوامل المؤثرة في تشجيع الفرد وكيفية تحقيق الأهداف الإدارية. حيث أن الإدارة لا يقتصر دورها على إدارة الآلات والمعدات بل يتعدى ذلك ليشمل العنصر البشري في التنظيم. ومن هنا ستحاول الدراسة الحالية تحديد الانماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن من جهة ومن ثم تحديد اثر كل من الانماط القيادية التالية: (النمط القيادي التحويلي/ النمط القيادي التبادلي/ النمط القيادي الفوضوي/ النمط القيادي الاوتوقراطي/ النمط القيادي الديموقراطي) على الاداء الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن (الصيرفي، 2006).

1-2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحولات العديدة التي شهدها القطاع العام في البنية التنظيمية والاقتصادية والتشريعية، وانعكاس ذلك على أداء العاملين الوظيفي، وعلى الأدوار المتوقعة لقياداته ومستوياته الإدارية الأخرى، فإن الرؤية ما زالت غير واضحة لطبيعة الأنماط القيادية السائدة وأدوارها ومجالها الحيوي، وذلك نظراً لشح الدراسات التي تناولت الأجهزة الحكومية في الأردن بوجه عام والقيادات الإدارية فيها بوجه خاص.

وللقيادة الإدارية دور هام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى أهميتها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين الذي يساهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية للأجهزة الحكومية في الأردن. ومن منطق أن كلا المفهومين (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي) يساهمان في تحقيق الأهداف التنظيمية كان لا بد من دراسة العلاقات بين المفهومين لتحقيق المزيد من التطوير ومواكبة المستجدات في إدارة المؤسسات العامة الأردنية. لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن؟

ويندرج عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن؟
- ما هو النمط القيادي الأكثر فعالية في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين؟

- هل هناك فروق في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وهي (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي)؟

- ما هي المتغيرات الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن؟

1-3 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الأجهزة الحكومية في الأردن وأثر أسلوب القيادة المتبع في هذه الأجهزة، لما لذلك من دور فعال في تحسين الأداء وتطوير البناء التنظيمي وتقديم الخدمات للمواطنين. حيث تتبدى أهمية هذه الدراسة في أنها تساعد صناع القرار في التعرف على نمط القيادة السائد في الأجهزة الحكومية في الأردن، وتصويبه إذا ما كان يحتاج إلى ذلك أو تعزيزه إذا كان إيجابياً.

وبشكل أكثر تحديدا تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

1. تعتبر الدراسة الحالية ذات أهمية كبرى في الأردن، والتي تهتم بدراسة أثر الأنماط القيادية التالية: (النمط القيادي التحويلي/ النمط القيادي التبادلي/ النمط القيادي الفوضوي/ النمط القيادي الأوتوقراطي/ النمط القيادي الديمقراطي) على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
2. التعرف على الأسلوب القيادي الأكثر ملائمة وتشجيعا للأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، وذلك كهدف أساسي لتعزيز وتدعيم دور المديرين في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحسين أداء ومستوى خدمات هذه الأجهزة.

3. إن الدراسة الحالية ومن خلال إطارها النظري والدراسات السابقة سوف يكون لهـا دور في عمل بحوث جديدة من قبل باحثين آخرين في هذا المجال.

4. يتوقع من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إفادة المعنيين في الأجهزة الحكومية في الأردن وغيرهم من للتعرف عليها، لتحديد النمط القيادي الأكثر تحفيزا لتعزيز وتنمية الأداء الوظيفي الأمر الذي يعزز من إنتاجية ومستوى الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية في الأردن للمواطنين.

5. ومما يعطي الدراسة أهمية وميزة أنها تأتي في وقت تشهد فيه الأجهزة الحكومية في الأردن تغييرات هادفة لجعلها أكثر قدرة في تعاملها مع التحديات التي تواجهها وبشكل يضمن لها الصمود والاستمرارية .

6. وأخيرا فان من المؤمل أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدب الإداري حول كل من الأنماط القيادية والأداء الوظيفي والعلاقة المتبادلة بينهما في الأجهزة الحكومية في الأردن.

1-4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى تحديد أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، وبشكل أكثر تحديدا تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- تحديد النمط القيادي السائد لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

2- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

3- تحديد اثر كل من الأنماط القيادية التالية: (النمط القيادي التحويلي/ النمط القيادي التبادلي/ النمط القيادي الفوضوي/ النمط القيادي الأوتوقراطي/ النمط القيادي الديمقراطي) علـــى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

4- تحديد النمط القيادي الأكثر فعالية في تحسين الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكوميـــة فـــي الأردن من وجهة نظر العاملين.

5- تحديد إذا كانت هناك فروق في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراســـة وهي (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، والمؤهل العلمي).

6- تقديم بعض النتائج والتوصيات التي من شانها مساعدة المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن على تحديد النط القيادي الأكثر فعالية في تحسين الأداء الوظيفي في هذه الأجهزة.

7- الإضافة على الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية، الأداء الوظيفي، وعلاقة الأنمـــاط القيادية بالأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

1-5 فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التحويلي لدى المديرين على الأداء الـــوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

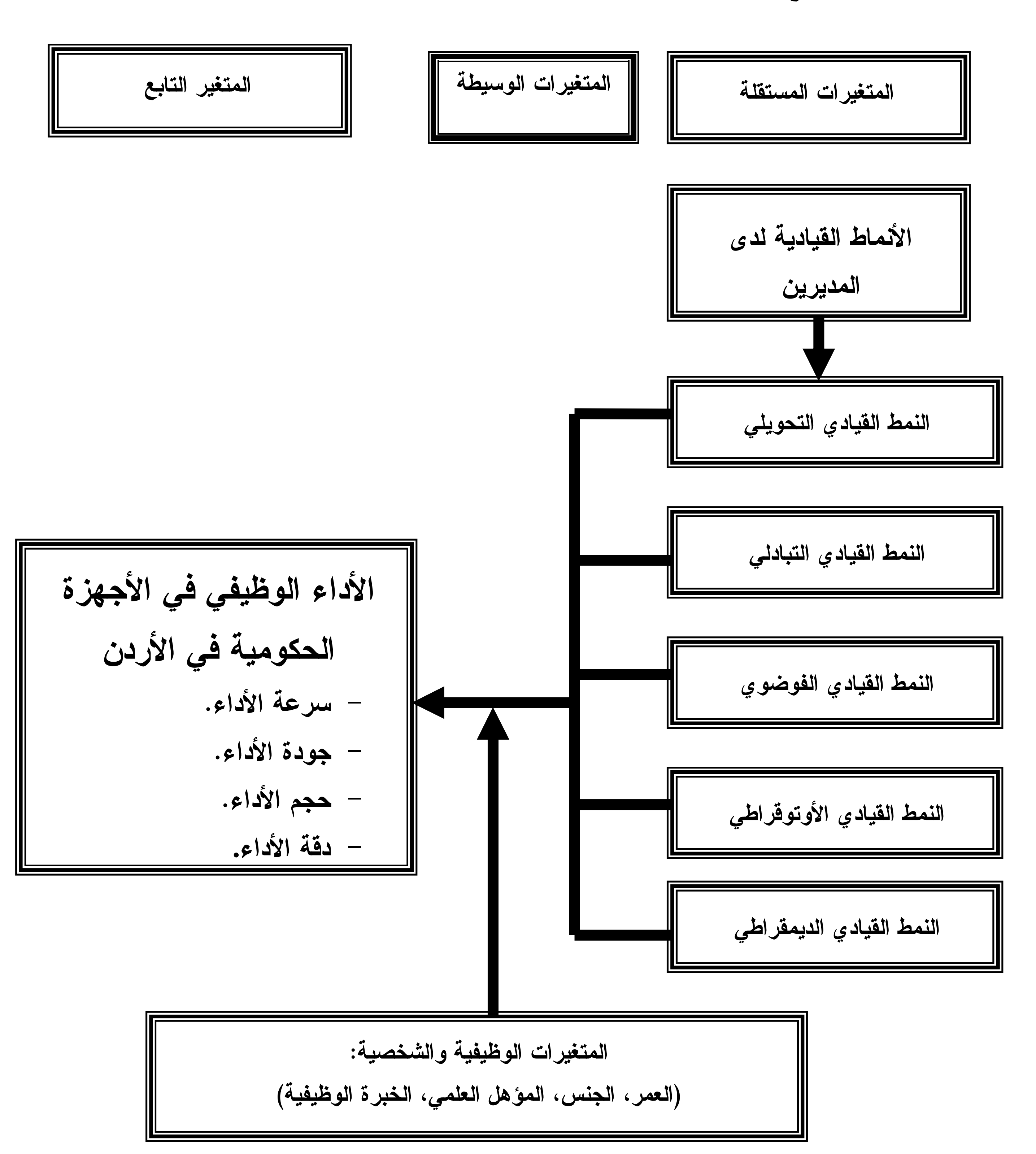
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة التبادلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الفوضوي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط القيادة الديمقراطي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

1-6 أنموذج الدراسة:



المصدر:

Robbins, Stephen, P: (2007), **Organizational Behavior,** (12th ed.), Upper Saddle River, New Jersey, Prentice – Hall, International, Inc.

7-1 تعريف مصطلحات الدراسة:

فيما يلي التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- **القيادة:** هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة من وجهة نظر نفسية أو اجتماعية أو إدارية ولظروف هذا البحث فإن الباحثة تتبنى المفهوم التالي للقيادة، وهي: القدرة على التأثير في أفعال الأفراد أو الجماعات واتجاهاتهم بوسائل محددة، مثل: المهارة في التنظيم والتفوق في المعرفة أو الخبرة، وقوة الشخصية، بصفة عامة هي القدرة على حفز الآخرين على التعاون والالتزام؛ لذا عرفها ستوجدل (Stogdill) بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليها (أبو النيل، 1985: 322).

- **النمط القيادي:** هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه. وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (1-35).

وتستخدم هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس طريقة ممارسة السلطة، وهي:

أ- **نمط القيادة التحويلي:** "تفاعل شخصي يحاول بها القائد التأثير في الآخرين لإتباع نهجه" (Daft & Noe, 2007). وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (1-7).

ب- **نمط القيادة التبادلي:** يعتمد هذا النمط على عملية التبادل بين المدير و أفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم (كنعان، 2002). وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (8-14).

ج- **القيادة الفوضوية (الترسلية):** ويقوم هذا النمط على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها (كنعان، 2002: 65). وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (15-21).

د- **القيادة الأوتوقراطية:** وهي التي تقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (حريم، 2006: 242). وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (22-28).

ه- **القيادة الديمقراطية:** وتقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها. وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (29-35).

و- **الأداء:** مستوى الإنجاز (كماً، وكيفاً، ونوعاً)، والذي يعبر عن مدى قيام الأفراد أو المؤسسات بمسؤولياتهم واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة (العواملة، 1996). وسيتم قياس هذا المتغير بفقرات الاستبانة من (36-48).

1-8 الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تناول الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة، ودرجة علاقتها بموضوع الدراسة الحالية، وكما يأتي:

أولاً: النمط القيادي التحويلي:

ويمثل هذا النمط تفاعل شخصي يحاول به القائد التأثير في الآخرين لإتباع نهجه (Daft & Noe, 2004).

كما بحثت دراسة (Howell & Avolio, 1993) في النمط القيادي التحويلي والنمط القيادي التبادلي، وأظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي من خلال تأثيرها على مستوى الدعم للإبداع والتجديد ومستوى التحكم الذاتي للقائد، كما ذكرت الدراسة أنه لا يمكن التنبؤ بما سيكون عليه الأداء التنظيمي من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها.

واهتمت دراسة (Bass, 1997) بموضوع الأنماط القيادية والأداء بشكل عام، وأظهرت نتائجها أن القادة التحويليين أكثر مرونة ورؤية عملية وأقل استبداداً من القادة غير التحويليين، وأنهم يتسمون بالعملية والاهتمام بالجوانب العاطفية والإنسانية ولا يميلون إلى الأداء الروتيني، كما وجدت الدراسة أن معدل الأداء الوظيفي يزداد كلما اتسم القائد الإداري بصفات القيادة التحويلية.

وأجرى (Machkenzi., 2001) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث كشفت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة أن القائد

التحويلي يتمتع بصفات كاريزماتية تجعل أتباعه يبدعون ويبتكرون.

وأجرت سمرين (2005) دراسة للتعرف على خصائص القائد الفعال في القطاع العام الأردني، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أربع وزارات أردنية تم اختيارها بشكل عشوائي من بين جميع الوزارات، وهي وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة التخطيط، ووزارة العمل، ووزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية. وقد بلغ عدد العاملين فيها (1485) موظفاً من مستويات ودرجات إدارية مختلفة. وبلغ حجم العينة (372) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى توفر خصائص ومهارات القائد الفعال بدرجة مرتفعة لدى المديرين في الوزارات الأردنية، إضافة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية تعزى إلى الدرجة الوظيفية (مستوى الوظيفة) أو الجنس في اتجاهات الموظفين نحو مدى توفر خصائص ومهارات القائد الفعال في المديرين في الوزارات الأردنية. ووجود اختلافات في اتجاهات الموظفين نحو مدى توفر خصائص ومهارات القائد الفعال في الوزارات الأردنية تعزى إلى (المسمى الوظيفي، والخبرة العملية، والعمر، والمؤهل العلمي).

هدفت دراسة بني عيسى (2006) إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. حيث أظهرت نتائجها بأن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكارزماتية، الدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة، كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وكذلك عدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى لمتغير الخبرة العملية.

وهدفت دراسة أبده (2007) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية (المستبد،

الديمقراطي، الليبرالي، التحويلي) على التطوير التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء في الوزارات الأردنية المختلفة والبالغ عددهم (397). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة المستبد والتطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الحكومية إضافة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة التحويلي والتطوير التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الحكومية.

ثانياً: النمط القيادي التبادلي:

ويعتمد هذا النمط على عملية التبادل بين المدير و أفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم (كنعان، 1995).

هدفت دراسة (Sahin, 2004) لتحديد العلاقة بين نمط القيادة الإدارية وثقافة المدرسة، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمين. حيث توصلت الدراسة إلى أن المعلمين يدركون أن مديري المدارس يظهرون نمط القيادة التحويلية أكثر من النمط التبادلي.

ثالثاً: النمط القيادي الفوضوي:

ويقوم هذا النمط على أساس عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها، وتحديد أهدافها (كنعان، 2002: 65). ولم تعثر الباحثة على دراسة تناولت النمط القيادي الفوضوي.

أجرت الحر (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من (397) مديراً، وهو المجتمع الأصلي للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (المستبد، الديمقراطي، الفوضوي) على أساليب إدارة الصراع

(التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، المجاملة)، مرتبة حسب أهمية أثرها كما يلـــي: الـــنمط الديمقراطي، النمط المستبد، النمط المتسيب، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للـــنمط الفوضوي فقط على أسلوب المجاملة في إدارة الصراع.

رابعاً: النمط القيادي الأوتوقراطي:

وهي التي تقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، وإتبـــاع أســـاليب الإكـــراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يـــشيع جـــواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجـــرد غيـــاب عنـــصر الخـــوف والتـــسلط (حريم، 2004: 242).

خامساً: النمط القيادي الديمقراطي:

ويقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعـــة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميـــز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها

حيث أجرى (Jordan, 1996) دراسة هدفت إلى معرفة أي الأنماط الإدارية الأكثـــر فاعلية، وقد بحثت الدراسة في ستة أنماط قيادية وكيفية تفاعلها مع هذه العوامل، وهي:الـــنمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط التشاوري، والنمط المفاوض، ونمط عـــدم التـــدخل. وتوصلت الدراسة إلى أن الإداري الناجح هو الذي يمتلك مهارات تقنية وعلاقـــات إنـــسانية واعتبارية.

وهدفت دراسة (Giambri, 2003) إلى التعرف على وجهة نظر الإدارة والموظفين لدور النمط القيادي في الفاعلية التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن هناك أنماط قيادية تعمـــل

على توضيح المهمات أمام المشاركين، كما أظهرت الدراسة أن تصورات الجهاز الإداري والوظيفي نحو نمط القيادة والأداء الأمثل للمؤسسات كانت متوسطة، كما أن الأداء يزداد من خلال استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

واستخدمت دراسة (Wang, 2004) تحليل الانحدار الهرمي لتفسير ظاهرة استلام القليل من شكاوي المعلمين في بعض المدارس في مقاطعة كولومبيا البريطانية، وقد أظهرت النتائج بأن المتغيرات الديموغرافية وأنماط القيادة الإدارية السائدة كانت المحددات الرئيسية في حجم ومستوى الشكاوى، وبالتحديد نمطين من أنماط القيادة الإدارية اللذان أظهرا أهمية كبيرة، وهما: القيادة الكارزماتية، والقيادة المستندة.

وأجرى العجمي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت على إبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت والبالغ عددهم (745) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2006/2005). وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت، حيث حصل على درجة تقدير عالية مقابل درجة متوسط لكل من النمطين القياديين الأوتوقراطي والتسيبي.

وأجرى ملك (2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت. وقد تكون مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات الحكومية، وهي: الهيئة العامة للاستثمار، والصندوق الكويتي للتنمية، ووزارة التخطيط، وديوان الخدمة المدنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين، يليه النمط الحر، وأخيراً النمط التسلطي.

وفي دراسة المخلافي (2008) التي هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء، وكذلك التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس، وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة، بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الثلاثة التي تمارس بدرجة متوسطة، وإن النمط القيادي السائد هو النمط القيادي الديمقراطي، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، فالنمط القيادي الحر.

سادساً: علاقة الأنماط القيادية ببعض العناصر الديموغرافية:

هدفت دراسة (Newman, 2001) إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والأنماط القيادية، حيث أظهرت نتائجها أن الأنماط السلوكية القيادية التي لها علاقة بالناس ترتبط بالثقافة الفئوية، وبينت بأن السلوك القيادي العائد إلى الناس يقع في مربع الثقافة الفئوية، أما السلوك القيادي الذي يقود التغيير فيقع في مربع الثقافة التوافقية، بينما سلوكيات القيادة المنتجة (المؤدية إلى الإنتاج)، فتقع في مربع ثقافة السوق وتقع سلوكيات القيادة المتميزة بالحفاظ على الاستمرارية فتقع في مربع الثقافة التراتبية.

وهدفت دراسة الشطل (2007) إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على وظـائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، ومعرفة مدى تأثير العوامل الديموغرافية علـى هذه المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مختلف الفئات الإدارية العاملين في الوزارات الأردنية التي بلغ عددها (25) وزارة وتم اختيار (7) وزارات بلـغ حجـم عينـة الدراسة (341) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثـر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الأداء الوظيفي:

ويمثل الأداء الوظيفي مستوى الإنجاز (كماً، وكيفاً، ونوعاً)، والذي يعبر عن مـدى قيام الأفراد أو المؤسسات بمسؤولياتهم واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صـورة ممكنة (العواملة، 1996).

كما هدفت دراسة الحوامدة (1996) إلى التعرف على تقـديرات مـديري المـدارس والمشرفين التربويين لأداء المعلمين في مديريتي تربية المفرق والارتباط بينهما، وتوصـلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين تقديرات الأداء وأن لا فروق دالة إحصائياً فـي تقـديرات المشرفين والمديرين تعزى إلى الجنس أو التخصص أو للتفاعل بينهما، وأنه لا توجد فـروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمـشرفين لأداء المعلمـين تعـزى للجـنس أو التخصص.

هدفت دراسة الربيق (2004) إلى التعرف على العوامل المؤثرة فـي فعاليـة الأداء للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فعاليـة الأداء

الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والنمط القيادي.

وتناولت دراسة الصليبي (2005) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، وأظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي كان عالياً على جميع مجالات الأداة تبعاً للنمط القيادي السائد لمدير المدرسة، وأظهرت الدراسة أن رضا المعلمين يزداد من خلال إتباع النمط القيادي الخير.

1-9 منهجية الدراسة:

يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة ووصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، إلى جانب وصف أداة الدراسة وخصائص صدقها وثباتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية.

1-9-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الأجهزة الحكومية، والذين يحملون مختلف المؤهلات العلمية، والبالغ عددهم (335) والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوزارة.

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة بإجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانة الدراسة في الوزارات المركزية في الأردن

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والوزارة[1]

الوزارة	العدد
التجارة والصناعة	29
الشؤون البلدية	14
الصحة	40
النقل	8
الأوقاف	33
سلطة المياه	24
السياحة	10
الداخلية	7
التنمية الاجتماعية	7
الطاقة والثروة المعدنية	11
الخارجية	10
التعليم العالي	10
المالية	14
الزراعة	19
الاتصالات	5
الأشغال والإسكان	17
البيئة	11
العدل	9
العمل	12
تطوير القطاع العام	13
الثقافة	9
التربية	16
التخطيط	7
المجموع الكلي	335

[1] **تم جمع هذه البيانات والإحصائيات من المواقع الالكترونية الخاصة بالوزارات والمديريات المختلفة وخصوصا الموقع الالكتروني الخاص برئاسة الوزراء : (www.pm.gov.jo)**

1-9-2 منهـــج الدراســـة وأسلـــوبها:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته مع أهداف الدراسة الحالية، حيث أن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الأنماط القياديـــة لـــدى المـــديرين علـــى الأداء الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

واعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

1. **الأسلوب النظري:** تم استخدام المراجع من الأدب الإداري لتغطية هـــذا الجانـــب وذلـــك بالاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة، وكذلك على أحدث الدراسات العلمية المنشورة في الدوريات المختلفة والمتعلقة بهذا المجال، كما تم استخدام الإنترنت للحصول على احدث الدراسات والأبحاث حول موضوع العوامل المؤثرة على الإداء الوظيفي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.
2. **الأسلوب الميداني:** وهو المصدر الأولي لجمع البيانات حيث قامت الباحثة بتطوير استبانه تقيس متغيرات الدراسة، وتشمل مجموعة من الأسئلة يمكن من خلالها جمع البيانات مـــن عينة الدراسة، ثم تم القيام بجمـــع البيانـــات وتحليلهـــا باســـتخدام البـــرامج الإحـــصائية المتخصصة التي تتضمنها الرزمة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، والتي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

1-9-3 أداة الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة خصيصاً بالاعتماد على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة (أبدة، 2007)؛ (بني عيسى، 2006)؛ (الصليبي، 2005)، حيث تم إعادة صياغة فقرات الاستبانات لتلائم أهداف الدراسة الحالية. وتكونت الاستبانة مما يأتي:

أولا : قسم المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ثانيا : قسم بيانات الدراسة والذي يتكون من مجموعة من الفقرات التي تحدد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن، إضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

1-9-4 صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة بعد تطويرها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، جامعة مؤتة وبعض القيادات الإدارية، وعدد من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة في الاستبانة ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات المناسبة والمطلوبة فيها بعد الحصول على وجهات نظرهم وتوجيهاتهم وبما يتفق وأهداف الدراسة.

1-9-5 ثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من ثبات الأداة تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من (30) من الإداريين ممن تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة وحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا, حيث بلغت قيمتها 0.86 وتعتبر هذه الدرجة مقبولة من الناحية العلمية لاجراء الدراسة وبدرجة مصداقية عالية حسب المنطق العلمي.

1-9-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية في تحليل بيانات الدراسة:

1- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة الدراسة.

2- تحليل الانحدار المتعدد البسيط، واختبار (ت)، (T - Test)، واختبار (F – Test).

1-9-7 مصادر البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من مصادر البيانات الثانوية الجاهزة من خلال مراجعة المصادر التي تناولت الأنماط القيادية، إلى جانب مراجعة الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية على المستويات المحلية والعربية والأجنبية. كما قامت الباحثة بعملية جمع البيانات الأولية من الميدان من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

1-9-8 المساهمات المتوقعة من الدراسة الحالية:

تبرز الإسهامات المتوقعة للدراسة الحالية بما يأتي:

1. طبيعة المتغيرات التي اعتمدت عليها، وكانت محوراً للقياس، حيث لم تتعرض دراسة سابقة لهذه المتغيرات، كما هي في الدراسة الحالية –حسب علم الباحثة–، وهذا واضح في أنموذج الدراسة.
2. أنها تناولت قطاعاً هاماً من منظمات الأعمال وهو الأجهزة الحكومية، وكما هو معلوم فإن لهذا القطاع أهمية بارزة، حيث له مساس مباشر بأفراد المجتمع.
3. الأساليب الإحصائية التي من سيتم استخدامها، والتي تناولت أنواعاً جديدة لطرق القياس.
4. واهم ما يميزها معرفة الانماط القيادية السائدة في الاجهزة الحكومية في ظل التغيرات الحالية التي تشهدها الاجهزة الحكومية في الاردن.

الفصل الثاني

الإطار النظري

تم في هذا الفصل تناول الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول موضوع القيادة الإدارية؛ وتناول المبحث الثاني موضوع الأداء الإداري، وكما يأتي:

المبحث الأول: القيادة الإدارية

2-1-1 مقدمة:

لقد مضى عهد طويل على اعتبار موضوع القيادة من الموضوعات المثيرة للجدل وذلك منذ عهد أفلاطون وعهدي الحضارتين الصينية والمصرية (Stogdill, 1998)، وكانت أول بذور الإدارة في المجتمعات قد نشأت عندما ظهرت الحاجة إلى وجود قيادة إدارية مسؤولة عن إدارة شؤون المجتمعات البشرية. وكانت الإدارة تعتمد على العنف والشدة وكان يجبر الموظف لتحقيق إنتاج أفضل. ومع مرور الوقت أصبحت الإدارة علماً وفناً على حد سواء، وقد تعددت مجالاتها ووسائلها وأساليبها وأصبحت تمارس في مختلف الميادين، حيث تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

وفي العصر الحديث ،مع تطور الدولة إن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمراً

لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهـودهم وتنظـيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

القيادة هي التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبوا إليه القائد. ومـن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيـق غايات وأهداف المنظمة. وترتكز القيادة العنصر البشري على الافتراض القائل بـأن فعاليـة المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تظـافر جهـودهم واسـتغلال قدراتهم (العميان، 2002).

وتعتبر القيادة الإدارية من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت من خلالها العديد مـن المنظمات نهوضاً وتطوراً ملحوظاً في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمة والنامية علـى حـد سواء.

ومما هو ملاحظ أن القيادة تعتبر روح المعاصـرة، حيـث يتوجـب علـى الإداري المعاصر أن يجد أفضل العاملين، ويشجعهم بالحوافز، ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم المنوطة إليهم بأسلوبه القيادي الذي يسير عليه. وكذلك يتوجب على القائـد الإداري أن يكـون لديـه وضوح في الرؤية ليركز على أهداف الوزارة، وأن يعرف كيف يمكن أن يحقق تلك الأهداف (الرشيدي، 2005).

كما إن الإدارة الحكومية الناجحة تحتاج على سياسيات وآليات متجانـسة ومترابطـة على أسس عملية، ولا شك أن رضا المتعاملين وتقييم الأداء الحكومي هو المقياس الأساسـي لنجاحها وبناءً على هذا التوجه وتماشياً مع ثورة المعلومـات والمتطلبـات المتزايـدة مـن المتعاملين ونظراً للعديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسات المختلفة في الوقت الحاضر المتمثلة في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمـل فيهـا

المؤسسة، وكذلك تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر مجهوداً أكثر تعلماً ووعيـاً برسـالة المؤسسة ودورها في أداء الخدمة وأخيراً فإن المؤسسات في الوقت الحاضر أصبحت تتعامل مع أجهزة حكومية أكثر تطوراً وسلطات تشريعية أكثر تحفظاً.

في ظل كل هذه التحديات بات لزاماً على الحكومات أن تطبق أنظمة قياس وتقريـر للأداء مبنية على أفضل الممارسات والنظريات العالمية، وأصبح لزاماً أيضاً على المؤسسات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومتكاملة لتطوير أدائها في المجالات المختلفة كمـا ويناط بالأجهزة الحكومية في البلدان العربية مسؤولية تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها، وعلى قدر كفاءة هذه الأجهزة وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف. وحيث أن مجـالات عمل الأجهزة الحكومية ترتكز على تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمعاتها، وحيث أن معظم هذه الخدمات لا يهدف إلى تحقيق الربح في المقام الأول، لذا فإن الأداء فيها يتعرض للـصعوبات التي يتعرض لها أداء الخدمات بصفة عامة، في أنها تستهلك بمجرد إنتاجها. إن أداء الخدمات الحكومية يتعرض لصعوبات تتعلق بتلك الخدمات بصفة خاصة، بالنظر إلى كونها متـشابكة، ومتقاطعة بمعنى أن تنمية إحداثها قد تؤدي بالتبعية إلى تنمية الأخرى، ومـع ذلـك نجـد أن مفهوم الأداء الحكومي لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه. لذا فإنه من الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه وتحليل أبعاده، باختلاف آرائهم من جهة، وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى. وحيث يلعب دور تقويم الأداء أساساً في كفاءة المؤسسات والمنظمات على حد سواء فهو يشير إلى عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتصحيح الانحرافات خصوصاً بعدما أصبحت التنظيمات الحكومية والخاصة في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بهدف رفع مستوى الأداء وتحسينه من خلال استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وزيادة وعي الموظفين والعاملين بأهمية هـذا النمـوذج

الأمر الذي يدفعهم نحو التميز والعمل الجاد المتقن وبكفاءة عالية مما يولد الأثر الإيجابي على التنظيم والأفراد.

2-1-2 مفهوم القيادة:

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم القيادة في تعريفات متعددة، فقد عرفها البعض على أنها: "أسلوب يعمد إلى حث وإثارة وتحقيق رضا رغبات الموظفين في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير، التي تبدو من خلال الموظفين في اتخاذ خطوة نحو العمل وتحقيق رؤية مشتركة للأهداف" (Drea, Zigarmi, 2006) ، كما عرف فيدلر (Fiedler) القائد بأنه: "الشخص في المجموعة الذي يتولى هذه المهام في حالة غياب القائد الرسمي". وذكر فيدلر بعض التعريفات لبعض الأشخاص منها تعريف كاتل (Cattell) حيث عرف القائد على أنه:"الشخص الذي يحقق التغيرات الفعالة في إنجاز المجموعة". وعرف سانفورد (Sanford) القائد بأنه: "الشخص الذي يحدد ويقبل من جانب أتباعه" وعرف ستوجديل (Stogdill) القيادة بأنها: "عملية التأثير في نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها". (Fiedler, 1993).

ويذكر الدعيس (2003) مجموعة من تعريفات للقيادة لعدد من الباحثين الأجانب، منها تعريف لوفل ويلز (Lovel & Wills) للقيادة بأنها: "السلوك الذي يؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وشعورهم من أجل الوصول للأهداف المرغوبة فيها". وكذلك تعريف كاونتز وأودنيل (Koontz & Odonnel) الذي يرى بأن القيادة هي: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".كما عرفها تيد (Tead) في كتابه "فن القيادة"، "The Art of Leadership" بأنها: "النشاط الذي

يستخدم التأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين ووجدوا بأنفسهم أنه صالحاً". (الدعيس، 2003).

ويمكن أن نلقي الضوء على القيادة من جهة أخرى: إن القيادة في مجملها عملية استحداث طريقة تمكن البشر من أداء الأشياء غير الطبيعية ،وكذلك: إن القيادة تتطلب تعلم الوظيفة، فمع قوة الإرادة، وصلابة القلب، يمكنك الاستمرار، ومواصلة القيادة (Jamesm, Kouzes, Barry& Poswer, 2005).

وأشار بريان أونيل في تعريف القياد: أن تجعل الآخرين ينفذون ما تريد، والتركيز على الأشياء الصحيحة والواجب القيام بها (Brian, O'neill, 2005).

ويرى (ماهر، 2000) إنها قدرة التأثير على الآخرين سواء كان هؤلاء مرؤوسين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

ويرى (Daft & Noe, 2007) بأنها تفاعل شخصي يحاول بها القائد التأثير في الآخرين لإتباع نهجه.

ونستنتج من التعاريف السابق أن عملية القيادة تتكون من العناصر التالية:

1. القائد (Leader) الشخص الذي يمتلك قدرة التأثير على الآخرين.
2. الأفراد (Employer) هم الفرق أو الأشخاص الذين يعملون لتحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيهات القائد وبالتالي هذا يؤدي إلى تحقيق أهدافهم خاصة.
3. الهدف أو الرؤية (Goal or Vision) وهو ما يسعى القائد والموظفون للوصول إليه.

2-1-3 أهمية القيادة:

لقد ذهب كثير من المفكرين إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي

يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كـأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومـن هنـا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري (كنعان، 2008).

ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يؤثر في الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السـابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة. ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها، حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي، لتحقيـق أهداف معينة، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي، والجانب الإنساني والجانـب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانـب، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد، ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثـر منـه فـي الجوانـب الأخرى، حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين. أما بالنسبة للجانـب الاجتمـاعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين فـي المنظمة، أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

2-1-4 إستراتيجيات القيادة:

أن المنظمة الناجحة تحتاج إلى إستراتيجيات يقوم العمل من خلالـه، وهنـاك أربـع إستراتيجيات في السلوك القيادي، هي:

1. إستراتيجية الاهتمام من خلال الرؤية.
2. إستراتيجية المعنى (المفهوم) من خلال الاتصال.
3. إستراتيجية الثقة من خلال الموقع.
4. إستراتيجية الانتشار (الكفاءة الذاتية) من خلال احترام الذات، وعدم الخوف من الفشل.

2-1-5 متطلبات القيادة الفعالة: (زايد، 1995):

1- تقييم الأداء في الماضي للانطلاق نحو أداء مستقبلي مختلف:

إن نقطة البداية المنطقية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة هي أن يبدأ القائد باستعراض مسيرة الماضي وتحليل وتقييم حاضره، وأن تكون له رؤية مستقبلية واضحة. حيث أن التطور الذي تواجهه المنظمات يضع المدير أمام مهام قيادية صعبة فعلية الإعداد لمواجهتها.

2- تحديد الدور القيادي الذي يجب على القائد أن يسعى إلى تنميته:

إن المهمة الأولى للقائد هي تخطي الدور التقليدي للقيادة الذي يعتمد على قوة السلطة والمكافأة للحصول على طاعة الموظفين، إلى إتباع النمط القيادي الذي يهدف إلى تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمنظمة. ونلاحظ أن للقيادة التحويلية دور في حث الموظفين على تخطي التوقعات، ورفع مستوى اهتمامهم بالعمل. ويتطلب ذلك رعاية شخصية واستمالة ذهنية للموظفين لإعادة النظر في طريقة عملهم وأداء مهامهم

- مجالات تنمية القدرات القيادية:

والتي يمكن تلخصيها بمساعدة الموظفين على تحقيق النجاح فزيادة توقع النجاح يدفع الموظفين إلى زيادة الأداء. وتطور طرق العمل وذلك لتعزيز الأداء الابتكاري لديهم. من

خلال غرس مفهوم التجديد والابتكار لدى الموظفين، والعمل على رعايته وتدعيمــه وتغييــر نظرتهم لأمور العمل. أما بالنسبة لجانب رضا الموظفين فإنه يمكن تحقيقه ليس فقط من خلال الحوافز المادية بل من خلال تنمية قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية والعمل على تنميتها.

2-1-6 مراحل القيادة الفعالة:

- **مرحلة التكامل:** يهتم هنا القائد بتنمية الخبرات والمهارات للموظفين.
- **مرحلة العمل الجماعي:** تحولي المنظمة من مهام الأفراد إلى مهام الفريق.
- **مرحلة الترغيب:** يحاول القائد إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق الأهداف.
- **مرحلة الترهيب:** يحاول فيها القائد أن يطبع الموظفين بطباعه (الصيرفي، 2006)

2-1-7 عناصر القيادة:

هناك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي: (الطالــب، 1995).

1. تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.
2. ركز على الإنجازات الحقيقية الملموسة.
3. نّم عوامل القوة، ولا تنم عوامل الضعف.
4. تمحور في عملك حول مجالات رئيسة محددة وقليلة.
5. ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه

ويرى آخرون عناصر القيادة فيما يأتي:

1- وجود الجماعة:

لا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية، حيث تعد القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات. لا بد أن يمارسوا عملهم كجماعة، ولا بد أن يتفاعل البعض مع الآخر، لأن وجود الناس يحقق الأهداف المرجوة من القيادة شريطة التعاون المثمر بين كل الأطراف (كنعان، 2002؛ القحطاني، 2001).

2- وجود هدف مشترك:

إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا إنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه.

3- التناسق والانسجام:

لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسقاً وانسجاماً بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد، ولا يعيق العملية ذاتها.

4- القدرة على التأثير:

تعد الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، وهي كما يأتي:

- **التأثير القسري:** وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الإكراه.
- **التأثير بالمكافأة:** ونعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد وإتباعهم لتعليماته.
- **التأثير الشرعي:** منبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه.

- **التأثير المعرفي (العلمي):** ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة، أو الخبرة، والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات.
- **تأثير المرجعية:** وهو التأثير النابع من قدرة الشخص القائد الذاتية على الحكم على الأشياء. فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية.
- **تأثير السمات الشخصية:** ذلك التأثير هو ما يسمى بالتأثير "الكرزماتيكي"؛ أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة، والميزة التي يمتلكها القائد.
- **تأثير القرينة:** وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه. ويستمد القائد قوته على هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو أصدقائه الذين هم في مناصب عليا (القحطاني، 2001).

وأوضح آخرون إن عناصر القيادة تتمركز في:

1. وجود أهداف.
2. وجود مجموعة من الأفراد.
3. وجود قائد ذو تأثير وفكر إداري، وقرار صائب في الوقت المناسب (السويدان ، 2004).

وترى نت (2006) عناصر القيادة من زاوية أخرى، هي:

1. الحظ.
2. الحماس.
3. الطموح.
4. التحفيز.

5. الطاقة.

6. الاحترام.

7. الحساسية.

8. روح الدعابة.

9. الاستقامة.

10. العاطفة .

2-1-8 نظريات القيادة:

لقد أشارت العديد من الكتب والمراجع الإدارية والرسائل الجامعية والبحوث العلمية في مجال الإدارة إلى وجود عدد كبير من المفاهيم والآراء يفسّر الأنماط القيادية، ومدى كفاءتها، وفاعليتها، وهي كما يتضّح من نظريات القيادة الإدارية:

أولاً: نظرية السمات:

استطاع العالمان ستوجدل وبيرنارد (Stogdil and Bernard) في حماسهم واجتهادهم تجاه هذه النظرية أن يعتمدوا ملاحظة عدد من القادة المعروفين، وقاما بحصر الصفات المشتركة بينهم (هلال، 1998). فهما يريان بأن القائد الكفء يجب أن تتوفر فيه عدد من السمات الشخصية، والخصائص التي تميزه عن غيره ومنها:

(1) مجموعة السمات الشخصية، وتتركز في: الذكاء، والطموح، والقدرة على التنسيق بين الأعمال، والفهم السريع، وتحليل الموقف بدقة، وعدم التسرّع في الحكم على الأمور.

(2) مجموعة السمات البدنية التي تتمثل في: الرجولة، والنضج، والشجاعة، وحسم الأمور، والثقة بالنفس.

(3) مجموعة السمات الاجتماعية، وتتمثل في: الموضوعية عند مناقشة المشكلات، والقدرة على التعامل مع الآخرين، والاستقرار العاطفي والانتماء للأسرة والوطن.

(4)مجموعة السمات العملية، وتظهر في: المستوى العلمي والثقافي، والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث، والمعرفة بشؤون الحياة المختلفة.

(5)مجموعة السمات الأخرى، مثل: الحاجة إلى التفوق، وإثبات الذات، والحاجة إلى ممارسة السلطة .

ويقسم عالم الإدارة الهندي (Tyagi) السمات التي يجب توفرها في المدير لتجعل منه قائــداً، وهي:

1. سمات شخصية (Personal): وتشمل الصحة الجيدة، القدرة على التحمل، روح الصداقة في التعامل مع المرؤوسين، الذكاء الحاد، الأمانة، الاستقامة، الإحساس بواجباته الأخلاقية، الحكم الصائب.
2. سمات سياسية (Political): وتشمل قدرة المدير على الاستجابة لروح السياسة العامــة، إدراكه للأهداف السياسية والمثل العليا التي يطمع الشعب للوصول إليهـا ســواء كانــت سياسية، اقتصادية، اجتماعية.
3. سمات نظامية (Institutional): وهي القدرة على الالتزام بالأنظمة ومراعــاة تطبيقهــا بشكل صحيح والقدرة على تفويض سلطاته ومعرفته للحدود التي يجب أن يلتزم بها فــي التفويض، الإدراك الواعي لخطوط الاتصال الرسمي، قدرتــه علــى اتخــاذ القــرارات الصائبة.

تعددت الآراء التي تناولت السمات التي يجب توفرها في القادة وقد يكون من الصعب توفر جميع هذه السمات في شخص معين وبالتالي فإن توفر جزء كبير منها يؤدي إلى نجـاح القائد في القيام بالأعمال الموكلة غليه بنجاح (كنعان، 2002).

ثانياً: نظرية الرجل العظيم:

تعتمد هذه النظرية على وجود أفراد يُولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة، حيث استندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة، مثل: الإغريقية، والفرعونية، والفينيقية التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات، وطبقات؛ ومنهم طبقة القادة والعظماء. وقد أشار الله في محكم كتابه العزيز نحو شخصية الرسول الكريم بقوله: ﴿**وإنك لعلى خلق عظيم**﴾؛ مجسداً حقيقة النزعة القيادية الرائعة بشخصية الرسول عليه الصلاة والسلام (حسين، 1998).

وتفترض هذه النظرية امتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية على قيادة مستمدة من خلال شخصية قوية، وإرادة جديدة تعمل على بناء نظام يعتمد على قدرة الفـرد، ولا يتـرك مكاناً للجماعة؛ بل يشجع الجماعة على السلبية لأن المطلوب في هذه الحالة هـو الخـضوع، والطاعة، وعلى إخلاص القائد وقدرته على تفضيل مصالح الجماعة على مصلحته الشخصية كما تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية: (العميان، 2002)

1. يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
2. يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
3. يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع روتينهم.

ثالثاً:النظريات السلوكية:

وهي تدور حول معرفة الفرد، ودوافعه، وسلوكه من أجل خلق منـــاخ ودي يحقــق الكفـــاءة والفاعلية في العمل. وهذه النظريات ترتكز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره، ومن أهمها:

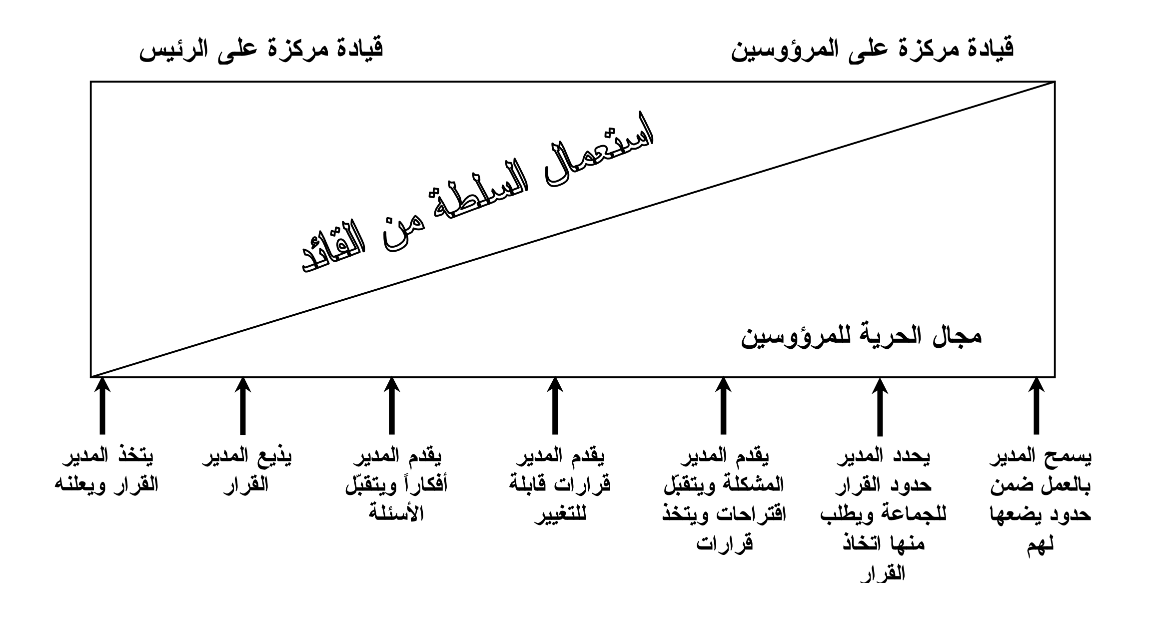
1- نظرية الخط المستمر في القيادة:

لقد حدد (Tannenbaum & Schmidt, 1973) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يبين فيه نهاية طرفه الأيسر للخط سلوك القائد المركزي بينما يبين في نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي وهي تعالج بُعدين مهمين هما: مقدار الصلاحية، أو السلطة التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين، حيث نستطيع أن نصنف نمط القائد عن طريق تحديد ما إذا كان ديمقراطياً أو دكتاتورياً أو في موقف وسط بينهما

حيث هناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المستمر المذكور، وذلك بناءً على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة.

الشكل رقم (2) المصدر: **(العبادلة، 2003: 16).**

سلسلة سلوك القائد (Range of Behavior)



وفي هذه السلسلة يحدد (Plunkett, 2002) "كيفية اختيار القائد ،حيث نجد أن القائد يتمتع بممارسة سلطاته وصلاحياته، وهي ممثلة في أقصى اليسار، حيث ينفرد باتخاذ القرارات، ويضع الحلول للمشكلات، ويطرحها للتنفيذ، ولا يأخذ في اعتباره آراء مرؤوسيه أو يشاركهم فيها، وهذا يمثل النمط الديكتاتوري الذي نادراً ما يجامل أحداً، ويتسم بالصرامة والقسوة الرسمية، وفي أقصى اليمين يوجد النمط الديمقراطي؛ حيث يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن حدود، وكذلك يشارك الجماعة في مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها. وهذا النموذج يوضّح نمط القائد من أنه يختار النمط الذي يتلاءم ضمن حدود الموقف الموجود فيه (كلالدة، 1996). ومن هذا النموذج نستطيع أن نتعرّف على القوى المؤثرة في كيفية ممارسة القيادة وهي:

1- القوى الكامنة في القائد نفسه: وذلك من حيث نقاط القوة، أو الضعف وتفكيره، وثقافته، وقدراته الجسمية، والعقلية، وثقته في مرؤوسيه، وقيمه ومعتقداته الشخصية.

2- القوى الكامنة لدى المرؤوسين: حيث إن الموقف نفسه يؤثر في اختيار نموذج القيادة، إذ يؤثر على نوعية وفاعلية العاملين والمؤسسة.

القوى الكامنة في الموقف: إذ يؤثر الموقف في نموذج اختيار القائد من حيث قدرة هذه المؤسسة على التواصل في ظل المشكلات التي يعاني منها وفق قدرتها على استيعاب المرؤوسين، ومشاركتهم في حل هذه المشكلات (حسين، 1998) و(هلال،1998)

1- نظام ليكرت في القيادة:

يعتبر ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيهم ويرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحاً يكمن في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ

القرارات وإقامة نظام اتصال فعال معهم، وإيجاد بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم (العميان، 2002).

وفي نموذجه المعروف استطاع ليكرت وزملاؤه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشيغان الأمريكية تحديد مميزات القيادة، عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية، والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة؛ حيث إن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد، وكانوا يسمحون لهم بحرية أكبر في اتخاذ القرارات واختيارهم لطرق العمل المناسبة، وكان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وقد استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل بكثير من القيادة الأوتوقراطية أو الدكتاتورية (حسن، 2000).

وقد استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة هي (Likert, 1961):

(أ) وصف القائد بأنه تسلطي واستغلالي، حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس؛ فمعظم القرارات من الرئيس والمرؤوس يعمل خوفاً من العقاب والرقابة تكون بصورة قوّية من أعلى.

(ب) يمكن وصف القائد بأنه مركزي نفعي، وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية؛ حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوس، ويعمل المرؤوس متوقعاً المكافأة أو العقاب، وتكون الرقابة قوية من أعلى، وإن كان يسمح بتفويض بعضها.

(ج) وصف القائد بأنه استشاري، ويتميز بثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس، حيث يستفيد الرئيس من آراء وأفكار مرؤوسيه.

(د) أما الوصف الرابع؛ فهو نظام جماعي مشارك، حيث تتوافر هنا الثقة الكاملة بين القائد ومرؤوسيه. وهناك تبادل مستمر للمعلومات بينهم، وقد وجد ليكرت أن النظام الثالث والرابع إذا ما استخدمه المدير، فإن إنتاجية مجموعات العمل لديه تكون مرتفعة.

2- نظرية البُعدين في القيادة:

وبدأت هذه الدراسة في مكتب الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الأمريكية في أواخر الأربعينات، وأوائل الخمسينات من القرن العشرين، حيث تم تحديد بُعدين لسلوك القيادة وهما:

(أ) تحديد وتصميم البنية من أجل الاهتمام بالعمل وتنظيمه، وكذلك التركيز على المهام المتعلقة بالعمل.

(ب) تحديد الاعتبارات الإنسانية، حيث الاهتمام بالعلاقات الوظيفية المتصفة بالثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين من جانب القائد الذي ينبغي أن يساعد مرؤوسيه، ويعمل على حل مشكلاتهم، ويعامل الجميع معاملة تتصف بالإنصاف (حسن، 2000).

وقد بينت الدراسة أن القادة الذين اهتموا بالبُعد الأوّل كانوا محط تقدير مرؤوسيهم، وكان أداؤهم متميزاً من منظور بُعد الإنتاجية، وكانوا سبباً في العديد من التذمر والتسرّب من العمل. أما القادة المهتمون ببُعد مراعاة المشاعر، حيث يتسم بدرجة عالية من الرضا والانسجام الكبيرين وانخفاض في التذمر، أما من اهتموا بالبُعدين فقد حازوا على رضا وقناعة رؤسائهم ومرؤوسيهم، وأظهروا نسبة إنتاجية عالية وانخفاضاً في التذمر (الطويل، 1987).

3- نظرية الشبكة الإدارية:

وهي من أكثر النظريات القيادية شهرة والتي طورها Robert Blake and Jane Mouton ضمن سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو ومتشيغان حول فعالية سلوك القائد الإداري، والتي توصّلت إلى نمطين للقيادة الإدارية هما:

1- الاهتمام ببُعد الفرد.

2- الاهتمام ببُعد الإنتاج، كما يتضح في الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3)

صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد

عالي الاهتمام بالعاملين والإنتاج معاً	عالي الاهتمام ببعد العاملين وقليل الاهتمام بالإنتاج	
عالي الاهتمام ببعد الإنتاج وقليل الاهتمام ببعد العاملين	قليل الاهتمام بالعاملين والإنتاج معاً	بعد مراعاة العاملين

بعد مراعاة الإنتاج

المصدر: (شبيطة، 2001: 29).

ومن خلال هذه الشبكة يتم الاهتمام بالسلوك على أساس شموله لهذين البُعدين، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا الشمول متساوياً، فقد يكون اهتمام القائد منصبّاً على الاهتمام بالعاملين، وقليل الاهتمام بالإنتاج أو يكون عالي الاهتمام بالإنتاج، وقليل الاهتمام بالعاملين قليل الاهتمام ببُعدي العاملين والإنتاج معاً، أو عالي الاهتمام ببعدي العاملين والإنتاج أيضاً معاً (هلال، 1998). وقد حازت هذه الشبكة على انتشار واسع؛ بسبب تميز أساليب القيادة، حيث قام الباحثان بليك وموتون بوضع كل بُعد من أبعاد الشبكة في شكل محدد للتعرّف إلى أنماط القيادة المختلفة، حيث تميز كل بُعد منها بعدة نقاط على الشبكة، كما يتضح من الشكل رقم (4):

الشكل رقم (4)

الشبكة الإدارية في القيادة كما يراها بليك وموتون

إنجازات المرؤوسين عالية بسبب كون الأفراد ملتزمين يسود بينهم دعم واعتماد واحترام متبادل ومستوى من الثقة. 9.9 المدير أو القائد		عناية فائقة بحاجات الأفراد وعلاقات جيدة تقود إلى مناخ تنظيمي تسوده روح الزمالة ويعمه الاسترخاء والبُعد عن التوتر. 9.1 قيادة النادي الاجتماعي
	أداء ملائم للنظام من خلال الموازنة بين ضروريات العمل والمحافظة على مستوى مناسب من الروح المعنوية. 5.5 قيادة الوسط	
كفاية عالية بالعمليات الإنتاجية من خلال ترتيب ظروف العمل بشكل يسمح بقليل من التدخل للبُعد الإنساني. 1.9 القيادة المتسلطة		بذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل مما يسمح بالإبقاء على منتسبي النظام. 1.1 القيادة الفقيرة

الاهتمام بالمرؤوسين

الاهتمـــــــــــــام بالعمـــــــــل

المصدر: (العبادلة، 2003: 13).

وإذا تأملنا قليلاً في شكل الشبكة الإدارية نرى أن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببُعدي الإنتاج والعاملين وهي:

1- مدير النادي الاجتماعي (9.1)، حيث يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام أكبر بالمرؤوسين.

2- المدير المقاول (1.9)، حيث تتميز القيادة في هذا النمط باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالمرؤوسين؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتغاضى القائد عن إشباع حاجات المرؤوسين، هذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم.

3- المدير المنطوي (1.1)، حيث يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج وبالمرؤوسين مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية لديهم.

4- المدير العملي (5.5)، الذي يتميز باهتمام معقول بالإنتاج وبالمرؤوسين؛ حيث يحافظ على علاقة جيدة بين المؤسّسة والأفراد العاملين فيها.

5- المدير القائد (9.9)، حيث يتميز أسلوب المدير هنا باهتمام عال بالإنتاج وبالعاملين في المؤسسة، حيث يعمل على رفع الروح المعنوية لديهم مع محاولته الحصول على أقصى إنتاجية ممكنة عن طريق إقامة علاقات طيبة بين الطرفين (الطويل، 1987).

ويشير الباحثان (Blake and Mouton) أن أفضل أسلوب لتحقيق إنتاجية عالية في المؤسسة هو أسلوب المدير القائد (9.9)

وتحدث (Robbins, 2007) عن الثلاث نظريات المختلفة لسلوك القيادي، وهي:

أ- دراسات جامعة ولاية أوهايو (Ohio State Studies).

ب- دراسات جامعة متشغن (University of Michigan Studies).

ج- الشبكة الإدارية (The Managerial Grid).

خامساً: النظرية الموقفية (Contingency Theories):

فقد أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة دراسات جديدة أضافت متغير الموقف؛ حيث إن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد. وتقدم نظرية الموقف مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري

ترتكز الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظريات القيادة الموقفية على الموقف، وتحاول تفسير فاعلية القيادة ضمن الظروف أو المواقف السائدة، أي تقوم النظرية على أساس تحديد خصائص القيادة بعيداً عن ربطها بسمات وخصائص شخصية أو سلوكية ترتبط بموقف قيادي معين.

وقد قسمها (Robbins & Judge, 2007) إلى خمس نماذج، هي:

1. نموذج فيدلر (Fiedler Model) الذي طرح تصوّراً شاملاً؛ كنموذج احتمالي للقيادة، حيث تعتمد فعالية أداء الجماعة على التوافق بين أسلوب القائد في التفاعل مع تابعيه ودرجة الضبط والتأثير التي يوفرها الموقف للقائد؛ فهو يعمل على تحليل شخصيات القائد والجماعة وطبيعة الموقف، حيث إن المكوّن الأساسي في القيادة هو التأثير وتتحدد فاعلية القيادة بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسوه من خلال عناصر الموقف وهي:

1- العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبّل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.

2- التيار التنظيمي للعمل، والذي يؤكد على أنه كلما كانت مهمة العمل محددة ضمن بناء معين فإنه يسهل على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.

سلطة القائد التي يعطيها منصبه، فكلما زادت قدرته وإمكانية ممارسته لفعاليات وأنماط سلوك إيجابية وسلبية زادت قدرته على التأثير.

2. نظرية هرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard's Situational Theory)

إذ تفترض هذه النظرية أن علاقة القائد بالتابعين تعتمد أساساً على النضج الوظيفي للتابعين، وإن النمط القيادي يختلف باختلاف مستويات النضج الوظيفي للعاملين (درة والمدهون والجزراوي، 1994). لذلك لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لكل زمان ومكان، وإنما يعتمد الأمر على مراقبة القائد للموقف، ومن ثم اختيار النمط الملائم لذلك الموقف. هذا وقد أشار

السعود (2002) إلى أن هذه النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد تضمنت أربعة أنماط قيادي هي: النمط المخبر الموجه، والنمط البائع المدرب، والنمط المشارك الداعم، والنمط المفوض.

3. نظرية العلاقة التبادلية (القائد–العاملين) ("Leader-Member" Exchange Theory).

4. نموذج مشاركة القادة (Leader-Participation).

5. نظرية مسار الهدف (Path-Goal Theory) والتي قام بتطويرها (Robert House) والتي تقوم على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع، وقوّة جذب الفعل لدى المرؤوسين الخاصّة بالإشاعات والمنافع سواء كانت كامنة في الأداء أو كانت خارجية. وقد قام بدراسة تأثير أربعة أنماط للسلوك القيادي على ثلاثة اتجاهات تتمثل في رضا المرؤوسين، وقبولهم للقائد، وتوقعاتهم بالحصول على مكافأة نتيجة جهودهم المبذولة في العمل أما أنماط السلوك القيادية فهي:

1– قيادة موجهة لتحقيق عمل معين (Direction).

2– قيادة مساندة للحصول على هدف معين (Supportive).

3– قيادة مشاركة للعاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول للهدف (Participative).

4– قيادة ترتكز على الإنجاز (Achievement-Oriented) (حسين، 1998).

وقد أوضحت العديد من الدراسات حول نظرية مسار الهدف، إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من جانب القائد نفسه في مواقف مختلفة. وقد أبرزت هذه النظرية عاملين وقفيين يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوس، حيث تفترض أن أسلوب القائد سيكون مقبولاً لدى المرؤوسين للحد الذي يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا (عبد الباقي، 2000).

أما النظرية التابعة لنظريات الموقف، التي تتمثل في نظرية ردن (Reddin) الذي قدم تحليلاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابة الفاعلية الإدارية (حيث ركّز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعّالة؟ وما دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟

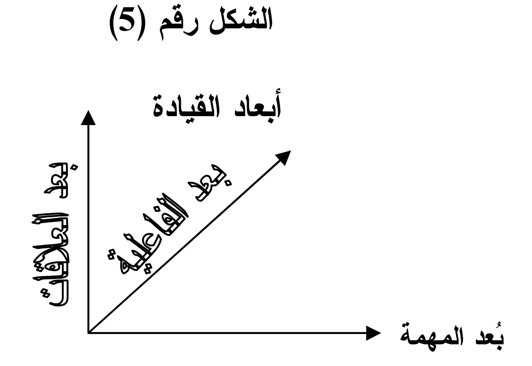
وقد أضاف ردن (Reddin) أبعاداً جديدة في تحليله للأسلوب القيادي تتمثل في الآتي:

1- بُعد المهمة أو التوجّه نحو المهمة؛ أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

2- بُعد العلاقات، أو التوجّه نحو العلاقة وهو المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين، ومشاعرهم، وأفكارهم.

3- بُعد الفاعلية، وهو المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره ويوضُح الشكل رقم (5) هذه الأبعاد:

الشكل رقم (5)



المصدر: (الأشقر، 1994: 19).

وقد حدد ردن (Reddin) على هذا الأساس أربعة أنماط للقيادة هي (عبد الباقي، 2000):

1- القائد الذي يهتم كثيراً بالعمل؛ أي القائد المتفاني.

2- القائد الذي يهتم كثيراً بالعلاقات مع الأفراد؛ أي القائد المرتبط بالناس.

3- القائد الذي يهتم بالعمل والعلاقات مع الأفراد؛ أي القائد المتكامل.

4- القائد الذي لا يهتم بالعمل كثيراً ولا بالعلاقات مع الناس؛ أي القائد المنعزل.

وقد يكون كل نمط من هذه الأنماط أكثر فاعلية، أو أقل فاعلية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف. فأي نمط من هذه الأنماط عندما يكون مستخدماً في مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية، أما إذا استخدم في مواقف غير ملائمة فإنه يكون أقل فاعلية، كما تنتج الفاعلية الإدارية للقائد الإداري من ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدمه فيه.

سادساً: النظرية التفاعلية:

يقوم هذا المدخل على أساس الجمع بين النظريتين السابقتين (نظرية السمات، ونظرية الموقف) ومحاولة التوفيق بينهما، حيث إنه لا يكفي لنجاح قائد في قيادة مستمدة التفاعل بين سمات شخصيته، وكذلك متطلبات الموقف الموجود فيه، إنما لا بد من التفاعل بين شخصية القائد، وكل المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي ككل (عبد الباقي، 2000).

وتقوم هذه النظرية على الأبعاد الثلاثة الآتية:

1- السمات الشخصية للقائد.

2- عناصر الموقف.

3- متطلبات وخصائص الجماعة المرؤوسة.

حيث تنظر هذه النظرية للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه، وتربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل بينهم، وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم، وهو الذي يستطيع إحداث التفاعل بين أعضاء المجموعة. وكذلك إحداث التكامل في سلوك أعضائها (حسن، 2000).

ولم تهمل هذه النظرية في تأكيدها على أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه الجمع بين نظريتي السمات والموقف، حيث أسهمت في تحديد خصائص القيادة الإدارية، من خلال تأكيد رواد الحركة على أن العلاقات الإيجابية بين القائد ومرؤوسيه تجعله أقدر على حل مشكلاتهم وتمكنهم من التعاون معاً (العديلي، 1997).

وهنا يتضح من الدراسة بجلاء أن وجود هذه النظريات الخاصة بالقيادة التي توضّح في هذه الدراسة الفرق بين عملية القيادة والقائد، قد نالت تلك النظريات اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع، وأوضحت كل نظرية العديد من المتغيرات والعوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة وهي: القائد، المرؤوس، الموقف، المؤسسة. وقد قامت هذه النظريات بتفسير الخصائص، والسمات التي تميز القائد عن غيره؛ فمثلاً: نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم حددتا فاعلية القيادة بتوافر خصائص وسمات معينة منها: الجسدية، والعقلية، والنفسية، لكن ما يؤخذ على هذه النظريات عدم قدرتها على إيضاح كيفية قياس كفاءة القائد من خلال أدائه لعمله.

أما النظريات السلوكية، التي ربطت فاعلية القيادة بتوافر بُعدي الإنتاج والعاملين معاً، حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية، ورضا المرؤوس عن العمل. أما النظرية الموقفية التي أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات، ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية فقد حاولت هذه النظرية وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة وهو مقدار نضج الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق أهداف ممكنة. فكلما كان الأسلوب متناسباً مع الموقف كلما كان أكثر فعالية، ومن خلال تفاعل العناصر الآتية: الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالإنتاج، وتحقيق النضج الوظيفي. ومن مزايا

هذه النظرية إثبات أن السمات المطلوبة للقائد الناجح ليست عبارة عن سمات عامة، وإنما هي سمات نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. أما النظرية التفاعلية التي تقف في مركز وسط بين النظرية الذاتية والموقفية، إذ تتطلب التكامل والتفاعل بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، فإنها تتطلب ضرورة التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي سواء كانت طبيعية أو اجتماعية.

ونتيجة لما تقدم من خلال النظريات التي تدور حول تفسير القيادة، فإني أرى أن هناك مهارات أساسية قد اتفق المفكرون والعلماء في علم الإدارة عليها، وعلى وجوب توافرها في القيادة والقائد وهي: مهارات فنية، ومهارات فكرية، ومهارات إنسانية.

وإن هذه النظريات قد ساهمت، وبصورة عملية في إبراز دور القائد الإداري، ومدى تأثير نمط سلوكه على أداء الجماعة، وعلى فرص التواصل بين أفرادها، وإيجاد علاقة تفاعلية قائمة على الاحترام المتبادل والإنجاز في العمل من أجل الوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية، وزيادة فاعلية قائد المجموعة. وكذلك ركّزت هذه النظريات على الربط بين القيادة الفاعلة بتوافر بُعدي الإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين.

2-1-7 اتجاهات القيادة الحديثة:

إن اتجاهات القيادة تؤدي إلى نجاح المنظمة وتطورها، وإلى ذلك وصف مختصر لاتجاهات القيادة الحالية:

1- التدريب:

إن الاتجاه الجديد في القيادة الفعالة والمعروف بالتدريب، أصبح شائعاً بشكل بالغ في مختلف الشركات والمؤسسات. وأسلوب القيادة هذا يتضمن توجيه الموظفين في عملية صنع القرار الخاصة بهم، وعند التوجيه والتدريب.

والتدريب يعد الموظفين من أجل التحديات التي سوف يواجهونها، وكلما انخفض مستوى المهارات والخبرات لدى الموظفين، زادت حاجتهم إلى التوجيه والتدريب. وتفاعلات الموظفين مع المدير هي أفضل فرص يمكن أن يحظوا بها كي يعززوا مهاراتهم. والتدريب يمكن الموظفين من التميز من مهامهم. وغرس الثقة في الموظفين أمر مهم للغاية، وإذا نقلت الإدارة فكرة أن الموظفين سوف يفوقون كل التوقعات، فإن هذا سيساعدهم على تحقيق ذلك.

2- تفويض السلطات للموظفين:

إن مسألة تفويض السلطات للموظفين تزداد أهميتها عن ذي قبل. هذا الاتجاه في القيادة يتيح للموظفين فرصة المشاركة في عمليات صنع القرار. وتفويض السلطات للموظفين هو أيضاً بمثابة طريقة لبناء تقدير الذات لديهم، ويمكن أن يزيد من رضا العملاء، كذلك فإن هذا الأمر يربط الموظفين برابطة أوثق بأهداف الشركة، ويساعد على زيادة اعتزازهم وفخرهم بعملهم وولائهم للشركة.

3- القيادة العالمية:

أصبحت هناك حاجة متزايدة إلى قادة دوليين. وبالرغم من أن العديد من الخصائص والسمات التي تجعل من القائد القومي هي نفسها التي تصنع قائداً دولياً ناجحاً، إلا أن الفروق تكمن في قدرات القائد على تبني منظور عالمي أشمل. والقادة العالميون غالباً ما يكونون بارعين في مجال الأعمال، هم لديهم الطموح والتطلع إلى أن يتجاوزوا بأفكارهم وإستراتيجياتهم الحدود والحواجز (سترالسر، 2006).

4- المساواة في المعاملة:

اتجاه مهم في القيادة هو المساواة في المعاملة بين الموظفين. هذا لا يعني أن كل الموظفين سوف يتم معاملتهم بالطريقة نفسها، وإنما يعني أن كل موظف سوف يحظى بمقدار

الاهتمام الفردي الذي يتطلبه، كما سيتضمن الأمر معرفة القادة بموظفيهم. والقائد الجيد يسعى لمعرفة موظفيه جيداً بما يكفي لمنحهم ما يحتاجونه حتى يحققوا أفضل أداء.

5- التقييم:

يتحقق التقدم والازدهار للموظفين من خلال التقييم، وعن طريق إعطاء هذا التقييم والتواصل بفعالية، يمكن أن يعطي المديرون موظفيهم الأدوات والوسائل التي يحتاجون إليها لتحسين أدائهم. وإعطاء التقييم لن يؤثر بالسلب في الروح المعنوية لدى الموظفين في معظم الحالات، لكنه يتيح لهم الفرص للتعلم من أخطائهم والمضي قدماً نحو أداء مهامهم على نحو أفضل، وينبغي استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي لتحفيز السلوك الإيجابي للموظفين (سترالسر، 2006).

2-1-9 أنماط القيادة:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية:

يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته -ولو أن ذلك بإمكانه- بل يحاول جاهداً دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الأمور تحت سيطرته الخاصة (كنعان، 1995).

وكذلك يعتمد القائد الأوتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف، والتهديد، والعقاب، وفرض السلطة بفرض توجيهاته على مرؤوسيه. ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده،

وحسب رغباته. ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماتــه التــي تتنــاول كافــة التفاصيل وإصراره على إطاعة مرؤوسيه له (ياغي، 1996).

ثانياً: القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة والتعاون في بعض المهام القيادية وحل بعض المــشكلات وإشــباع لحاجــات المرؤوســين وتفويض السلطات لهم. حيث يؤمن القائدة بقدرتهم وكفاءتهم وخبراتهم على ممارستها. ممــا يتيح الوقت والجهد للاضطلاع على المهام القيادية (كنعان، 2008).

وعموماً فقد وجد أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الــروح المعنويــة، وزيــادة التعاون، ومضاعفة طاقة الإنجاز، وتشجيع روح المبادأة، والقدرة علــى الخلــق والابتكــار (ياغي، 1996).

ثالثاً: القيادة الليبرالية(الفوضوية):

يطلق على هذا النموذج بالقيادة المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد. أو القيادة غير الموجهة. ويصل بالبعض إلى تــسميتها بالقيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهــم فــي جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. ويفوض سلطة اتخاذ القرارات إلى المجموعة. وإن افتقــار المجموعــات العاملة –في ظل القيادة الحرة– إلى الضبط والتنظيم يؤدي إلى التشجيع على التهــرب مــن المسؤولية، وصعوبة قيادة المجموعات وتوجيهها وتوحيد جهودها نحــو تحقيــق الأهــداف المطلوبة مما يضعف قدرتها على الإنتاج. وفي مثل هذا الأسلوب القيادي، يسود القلق والتوتر

بدرجة كبيرة في محيط العمل، حيث لا يوجد توجيه حقيقي فعال، كذلك لا توجد رقابة فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف قدرة المجموعات على الإنتاج (ياغي، 1996).

رابعاً: القيادة التبادلية :

جاء هذا النمط من القيادة بعد القيادة التشاركية، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير و أفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي فيما يأتي :

- يوضح العمل المطلوب من أفراد الجماعة.
- يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم.
- يتفاوض مع أفراد جماعته لمبادلة جهودهم بالحوافز عند الإنجاز.
- يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضـل النتائج.
- يدعم الثقة بينه وبين أفراد الجماعة لتحقيق النتائج المتوقعة منه.

حيث هدفت دراسة (Sahin, 2004) لتحديد العلاقة بين نمط القيـادة الإداريـة وثقافـة المدرسة، حسب ما يدركها مديرو المدارس والمعلمين. حيث توصلت الدراسـة إلـى أن المعلمين يدركون أن مديري المدارس يظهرون نمط القيادة التحويلية أكثـر مـن الـنمط التبادلي.

خامساً: القيادة التحويلية:

موضوع القيادة التحويلية موضوع حديث نسبياً بالنسبة للأدب الإداري، حيـث كـان أول من اهتم بهذا الموضوع كل من (Burns) عام (1978) و(Bass) عام (1985)، حيـث

ركزا على أهمية هذا النوع من القيادة للمنظمات المعاصرة، كما زاد الاهتمام بهذا الموضوع لاحقاً وخاصة في وجود التغيرات الكبيرة والسريعة التي يشهدها العالم حالياً.

اجتهد علماء الإدارة في تعريف القيادة التحويلية، فأول من عرفها هو (Burns, 1978) بأنها: "محاولة استثارة التابعين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات للتغيير نحو الأفضل".

2-1-10 وظائف القيادة:

إن الوظائف التي يؤديها القائد أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير، ويتوقف نجاح التنظيم إلى حدي كبير على مدى قدرة القائد على تأدية هذه الوظائف، ويمكن الإشارة إلى أهم وظائف القيادة فيما يأتي:

1. التجديد المستمر في أهداف المنظمة.
2. تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها.
3. التحكيم بين الأطراف المتصارعة بالمنظمة.
4. توفير القوة الدافعة لآمال المنظمة.
5. الاقتداء بالآخرين ومدحهم.
6. توفير الأمن.
7. التأثير في الآخرين.
8. المشاركة وتقديم الاقتراحات (غنيم، 2002).

2-1-11 دور المرؤوسين في التأثير على القيادة:

إن دور المرؤوسين في الدور القيادي أن يكون في هذه الصفات للمرؤوسين الفعالين، الذين يساعدون في إنجاح القيادة:

- القدرة على إدارتهم لأنفسهم، والعمل باستقلالية ودون حاجتهم للإشراف الدقيق.
- الالتزام بالأهداف الرسمية الخاصة بالعمل، إضافة إلى اهتمامهم والتزامهم بتحقيق أهدافهم الخاصة.
- الاهتمام بالتطوير الذاتي، واستغلال طاقاتهم للحد الأقصى.
- الاتصاف بالشجاعة والأمانة والاعتمادية، إذ يتطلب الأمر أن لا يجد أعضاء الفريق حرجاً في الاعتراف بالأخطاء عند حصولها (القريوتي، 2004).

2-1-12 مهارات القيادة الأساسية:

تتوقف فاعلية المدير على ما يمتلكه من قدرات، ومهارات فنية، وإدراكية، وتحليلية. وهذه المهارات ضرورية أيضاً للقائد، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة، هي:

1. **التمكين:** وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
2. **الحدس أو البديهية:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف، وتوقع التغيرات المحتملة، والإقدام على المخاطرة، وبناء الثقة.
3. **فهم الذات:** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
4. **التبصر/الرؤية:** المقدرة على تصور مستقبل منظمة، مستقبل أفضل من الوضع الحالي، ووضع الخطط لبلوغه.
5. **التوفيق بين القيم:** المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة، وقيم العاملين، والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما (حريم، 2006).

المبحث الثاني: مفهوم الأداء

2-2-1 مقدمة:

يتألف مفهوم الأداء من مجموعة واسعة وغير محصورة من المفاهيم والمؤشرات والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باعتماد طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها، ومكوناتها وآلية العمل بها، فمن الناحية الإدارية يقصد بالأداء هو القيام بأعباء الوظيفة وفقاً للمعدل المفروض أداؤه والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه، وضعف الأداء هو ضآلة إنتاجية الموظف أو عدم إنتاجه للعمل المطلوب منه بصورة كاملة (عطية، 1995) وقد حدد (الجرادين، 2004) ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء:

1- **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية، والنمو.

2- **الأداء المالي + الأداء التشغيلي:** يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات (القريوتي والعنزي، 2004، ص 9-14). ويمثل هذا البعد التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

3- **الفاعلية التنظيمية:** وهذا المفهوم الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء الوظيفي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع رؤية ماهر (2000، ص 46)، في أن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما ويقصد بقياس الأداء تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة إليها، وذلك أن الأجهزة الحكومية يجب أن تكون مسؤولة عن الاستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين، ومن الضروري

توفر مقاييس الأداء التي يمكن على أساسها إخضاع الأجهزة الحكومية للمساءلة من خلال تقييم الموارد، ولا تقتصر المعلومات التي تتطلبها عملية قياس الأداء على المعلومات ذات الصلة بالحصول على الموارد واستخدامها بل تتجاوزها إلى معلومات عن مخرجات ونتائج البرامج والأنشطة المقدمة والعلاقة بين استخدام الموارد، وهذه المخرجات والنتائج.

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منهم على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفوا على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والإدارية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

أما تقييم الأداء فيشتمل على ما يلي:

1. حجم الإنتاجية.
2. درجة ودقة الإتقان في إنجاز العمل.
3. سرعة الإنجاز.
4. الاستغلال الأمثل لوقت العمل(شاويش، 2004).

ويعتبر تقييم الأداء وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء من خلال المعلومات المرتدة لعملية التقويم، ويمكن للمنظمة تحديد سياستها بخصوص التوجيه والتطوير (اللوزي، 2002).

ويمكن تعريف تقويم الأداء بأنه: "محاولة لتحليل الموظف بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية وكذلك كضمانة أساسية لفاعلية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل" (عساف، 1989).

ولا شك أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدراً بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة. والأعمال التي تعتمد على عشوائية القياس لأعمال يصعب تقييم مدى التقدم والإنجاز فيها. ويرى ماهر (2000، ص 47) أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل التالية:

1. **الأهداف:** سواء أكان هدفاً رئيسياً أو هدفاً ثانوياً أو عدة أهداف فرعية أو أهدافاً مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
2. **الموارد المادية والبشرية:** أي كلما استطاعت المنظمة من تلبية احتياجاتها المادية والبشرية، كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسهولة.
3. **المؤشرات الكمية:** مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات.
4. **المؤشرات الاقتصادية:** مثل استخدام القيمة المضافة، إلا أن ذلك قد يعتبر غير كاف لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصادياً

وذكر (Robbins, 1997, p. 483) أن هناك عدة مؤشرات يمكن بواسطتها تقييم فاعلية المنظمة وكما يلي:

1. تعظيم الأرباح.
2. قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات.
3. تحقيق الاستقرار والتوازن.
4. قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها

واعتماداً على ما سبق أرى أنه وفي سبيل التحقق من شمولية الأداء الوظيفي فسيتم في هذا البحث تناول وقياس البعد المالي ممثلاً بالربحية (العائد على الاستثمار) وكذلك تناول البعد الثاني الأداء المالي + الأداء التشغيلي الذي يتركز على تقديم أفضل خدمة للعملاء، وكذلك قياس بعد الفاعلية التنظيمية بقصد التحقق من ضمان تحقيق أفضل خدمة للعملاء، وكذلك قياس بعد الفاعلية التنظيمية بقصد التحقق من ضمان تحقيق المنظمات لأهدافها. وارى أن مدخلي الأهداف والمؤشرات الكمية التي نادى بها ماهر (2000، ص 47) هي أفضل المداخل التي سيتم اعتمادها في قياس الاداء خلال هذا البحث .

وفي كتابه "الأداء المميز" يعتمد كاتزنباخ، خمس مسارات رئيسية توضح مستويات الأداء وهي: (وشاحي، 2002)

1. **مسار الرسالة والقيم:** الذي يتمثل في غاية نبيلة وتاريخ حافل وقيادة مدفوعة بالقيم وفرص عمل جماعية كافية.
2. **مسار المقاييس والطرق:** ويتمثل في إجراءات واضحة وطرائق مركزة ومصممة كي تعكس وجهات نظر العاملين وأولويات الأداء.
3. **مسار أصحاب المشاريع المغامرين المسؤولين:** الذي يصور فيض من الفرص ذات المخاطر الكبيرة والمردود العالي، ويمتاز هؤلاء بالصفات الإبداعية، لتجسيد فرص عمل فريدة، وذات جاذبية مميزة.
4. **مسار الإنجاز الفردي:** والذي يشير إلى عدد واسع من الفرص والحوافز من أجل النماء الشخصي والتقدم الفردي.
5. **مسار التكريم والاحتفالات:** ويعكس التوجه نحو التكريم غير المادي للإنجازات الفردية أو الجماعية.

2-2-2 الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء:

يشير التتبع التاريخي لعملية تقويم الأداء بأنها ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتوارت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام. فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة. وبتطور الحياة ونشوء تطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية. ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص.

2-2-3 جوانب قياس الأداء:

يجب أن يتضمن القياس الصحيح للأداء ثلاثة جوانب هامة، هي: (الهيتي، 2005)

1. الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.
2. البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به.
3. العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه الجوانب:

1- الأهداف ومدى تحقيقها:

بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف، وإن كانت أهدافاً عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا إنها غير عملية ولا

تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حده، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل راجياً لها محاولاً الوصول بعمله إليها.

ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حده، ولكل خطوة على حده، وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى -كعمل أول- يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ويقيس مدى تحقيقه على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها، وطريقة قياس الأداء ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

2- البرنامج التنفيذي:

الجانب الثاني من جوانب القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، ويدخل في ذلك الأهداف -السابق ذكرها- والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ.

ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة. ولا يمكن نجاح هذا الجانب من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

3- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء:

وهي الجانب الثالث من جوانب القياس، ويقصد بالعوامل الخارجية: مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض من قبل البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. وهنالك معوقات أداء في البيئة الخارجية يجدر أخذها بالحسبان، وهي: طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي، ولخصوم والأعداء الخارجيين. وهذه العوامل من أهم العوامل

الخارجية التي ينبغي للقياس أن يراعيها، فإهمال أي عامل منها إهمال شديد للعملية القياسية، وبالتالي إهمال لقياس مدى النجاح.

2-2-4 من يقوم بقياس الأداء:

إن من الخطأ أن يظن المدير أنه هو وحده المسؤول عن قياس الأداء. فهناك بعض المحددات العامة التي تقرر الإجابة على سؤال: من يقوم بالقياس؟ وهذه المحددات هي:

- حجم العمل ومدى تشعب جوانبه.
- عدد المستفيدين منه.
- اختلاف جهات القياس (هل هو قياس لجهة واحدة أم قياس عامل أم شامل؟).

وعلى هذا الأساس يكون القائم بالقياس هو:

- الإداريون (هم المسؤولون المباشرون عن الأعمال).
- مجموعات القياس.
- قادة العمل (هم القادة في أعلى المستويات).
- ويمكن أن يشارك في القياس العاملون بجميع القطاعات.
- وكذلك المستفيدون من الخدمة.

2-2-5 مجموعة القياس (من هم وما صفاتهم؟):

إن مجموعة القياس، هي مجموعة من القائمين بالعمل الإداري ويشترك معهم بعض القائمين بالعمل التنفيذي. وتختص هذه المجموعة بدور واحد فقط، وهو القيام بعمل قياس الأداء بشكل دوري.

وهناك عدة نقاط هامة يجب أن تراعى في مجموعات القياس:

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة.

- كذلك يجب أن يكون واضحاً لديها وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة.
- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها.
- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يكفي من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.
- يجب أن تتوافر لها جميع احتياجات التقنية المطلوبة.
- يجب اختيار عناصر المجموعة اختياراً دقيقاً (الهيتي، 2005).

2-2-6 وسائل قياس الأداء:

هنالك ثلاث وسائل رئيسية لقياس الأداء، وهي: (الهيتي، 2005)

أ- القياس الحسابي. ب- قياس الاتجاهات. جـ-القياس الرمزي.

أ- القياس الحسابي:

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس. ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييره وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الاتجاهات والميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

ب- قياس الاتجاهات:

هو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى تقبل المستفيد أو المنتفع للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

جـ- القياس الرمزي:

وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكالاً هندسية أو غيرها. وهذا النوع من

القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

وهذه الأنواع الثلاثة من المقاييس تستخدم جميعاً في قياس الأداء، ولا يستغنى عن أي نوع منها، إذ أن لكل منها عمل يختلف عن الآخر، وكل مقياس فيها يغطي جانباً من جوانب الداء لا يستطيع الآخر إكمال تغطيته، ومن ثم فعلى القائمين بعملية القياس التدرب على الأنواع الثلاثة وكيفية استخدامها بصورة صحيحة (الهيتي، 2005).

2-2-7 معوقات تطبيق الجودة في القطاع الحكومي:

إن تطبيق إدارة الجودة في القطاع العام لا يترتب عليه آثار سلبية، ولا يوجد أي عوائق تمنع من تطبيقه، لأن الإدارة الجيدة والدعم من قبل الإدارة العليا ومن قبل الأفراد والعمل على توفير المناخ المناسب يعتبر أدوات كافية لتطبيق إدارة الجودة في القطاع الحكومي (اللوزي، 2002).

لكن تطبيق هذا المفهوم ليس بالأمر السهل، حيث يتطلب التطبيق الناجح العمل على توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود اختلافات بين عملاء القطاع العام والخاص مما قد يعني وجود درجات ومستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة في كل من القطاعين ومن هذه الاختلافات تباين الاحتياجات والقدرة على تحقيق الرضا لدى جمهور الناس (اللوزي، 2002).

إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغير أو تطوير (حمود، 2000).

وإن ما تقدم في الحديث عن إدارة الجودة الشاملة يدفعنا بلا شك للحديث عن الإنتاجية والتي للجودة أثر بالغ في التأثير عليها زيادة ونقصاناً.

2-2-8 مفهوم الإنتاجية:

لقد كان المفكر الاقتصادي آدم سمث (**Adam Smith**) من أوائل من تطرق مفهوم الإنتاجية في كتابة ثروة الأمم (**The Wealth of Nations**) حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاجية وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج، وتقسيم العمل، وتنظيم التبادل التجاري. ثم جاء عدد من الاقتصاديين وأضافوا إلى نظرية آدم سميث أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسن الاستغلال للموارد الاقتصادية، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وزيادة الطلب عليها، ومن ثم زيادة الدخل القومي (أبو شيخة، 1995).

ويلاحظ المتتبع للأدب الاقتصادي المعاصر أن مفهوم الإنتاجية قد أصبح له معاني وتعريفات مختلفة أسهمت في تطويره، إلا إنها في ذات الوقت زادت من تعقيده. فقد ذكر العالمان (**Burkhead & Hennigan,**) أن الإنتاجية قد عرفت بعبارات عديدة مثل: الكفاءة (**Efficiency**)، الفاعلية (**Effectiveness**)، توفير التكاليف (**Cost Savings**)، تقويم البرامج (**Program Evaluation**)، قياس العمل (**Work Measurement**)، تحليل المدخلات والمخرجات (**Input-Output Analysis**)، فاعلية الإدارة (**Management Effectiveness**)، معايير العمل (**Work Standards**)، المناخ السياسي والاجتماعي (**Political & Social Environment**).

والإنتاجية في أوسع معانيها تعنى بالجمع بين مدخلات الإنتاج (**Factor Inputs**) (العمالة ورأس المال والأرض والإدارة) اللازمة لإنتاج مخرجات (**Output**) من السلع والخدمات المختلفة، هذا هو المفهوم العام للإنتاجية. وهناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب

اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسؤولياتها تجاه المجتمع، حيث إن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية ورفع الكفاية الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة. في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح كالقطاع الحكومي، فإنها تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي (Burkhead & Hennigan, 1978).

2-2-9 مفهوم القطاع الحكومي:

من المفيد في البداية أن نحدد المقصود بالقطاع الحكومي ونميزه عن مفهوم القطاع الخاص، قطاع الحكومي يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات، في حين أن القطاع الأهلي يشمل النشاطات الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أم ملكية جماعية. وكلا التعريفين ينطلقان من معيار واحد وهو الشكل الحقوقي للملكية.

إن وضع القطاع الحكومي في البلدان النامية متشابه إلى حد كبير من حيث إن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنى التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الاحتكارات الطبيعية. غير أن ارتفاع أٍعار النفط خلال عقد السبعينيات والتصاعد الحاد في عائدات النفط قد زاد من قوة ونفوذ الدول المنتجة للنفط في النشاط الاقتصادي، فصارت الدولة هي الطرف القابض لأعظم مقدار من الدخل، وهي الطرف الذي يتولى إنفاق أعظم جزء من

الموارد المالية. وبعبارة أخرى: صارت الدولة هي المحدد الأكبر للنشاط الاقتصادي والصائغ الأول لهيكل الاقتصاد الوطني (السويدان، 2004).

2-2-10 مفهوم قياس الأداء الحكومي (المؤسسي):

1- فلسفة قياس الأداء:

يعتبر الأداء الحكومي كما أسلفنا سابقاً المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال الوحدة الحكومية سواء كانت وزارة أو مؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء الحكومي هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا إن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً لوجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على

قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يتميز به قياس الأداء المؤسسي عن القياس التقليدي للأداء وفق ما هو وارد في أدناه (مخيمر وآخرون، 2000):

2-2-11 تقويم الأداء الحكومي:

يعتبر تقويم الأداء الحكومي من العمليات الإدارية التي يحتاج لها العاملون في التنظيمات الإدارية الخاصة والحكومية فهي جزء أساسي من العمل الإداري يهدف إلى معرفة كيفية تنفيذ النشاطات المختلفة وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة (كواري، 1983).

وما زالت عملية التقويم الحكومي تفتقر إلى وجود إطار نظري متكامل فهي تعتمد ولا تزال على محاولات يبديها الباحثون في هذا المجال بهدف تحسين أداء التنظيمات الإدارية بالتعرف على نواحي الضعف والقوة كذلك –بالتالي فإن هذه العملية ما زالت في مراحلها الأولى بسبب تنوع أهدافها وضعف الحوافز وعدم بلورة آلية واضحة للقيام بها (اللوزي، 2002).

2-2-12 مستويات تقويم الأداء: (حمامي، 1993)

1. تقويم الأداء العام.
2. تقويم الأداء الخاص.
3. تقويم الأداء الفردي.

2-2-13 أهداف تقويم الأداء:

إن عملية التقويم المؤسسي تهدف إلى تحقيق الفوائد التالية:

1. توفير أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط.

2. تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي أساس التقدم في الوظيفة وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.

3. تساعد على التخطيط المستقبلي وعلى رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.

إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير (حمود، 2000).

يمكن القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس، 2004).

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير لفاعلية الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة أو المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات وعليه يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل أو الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال (عباس، 2004).

2-2-14 عناصر تقييم الأداء: (برنوطي، 2005)

1. أغراض التقييم، والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة كالترقية وتحديد مبالغ المكافآت.
2. عناصر التقييم.

3. معايير الأداء.

4. البيانات المستخدمة.

5. تحديد أساس التقييم (مطلق أو نسبي).

6. أدوات التقييم.

7. مواعيد التقييم.

8. الأطراف المعتمدة.

9. إجراءات التقييم.

ومن خلال طرق قياس الأداء، لا بد من الإشارة إلى:

1. إن استخدام أكثر من طريقة للتقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب كذلك فإنه كفيل بضمان قدر من الموضوعية في التقييم.

2. إن واضعي طرق تقييم الأداء يجب أن يراعوا توفير عاملي الصدق والثبات في طرقهم (شاويش، 2004).

ومن المعروف إن لكل عمل سياقاته ومساراته ولا نتوقع بأن أسلوباً واحد يصلح لكل المسارات، ولذلك فإن مقاييس ومستويات الأداء يختلف حسب المواقف وطبيعة العمل، وهناك ثمان خطوات لدفع الأداء للأعلى، وهي: (عباس، 2004)

1. مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمر.

2. وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.

3. تفتيت حجم ومسؤولية العمل.

4. مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.

5. توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.

6. تحديد طريقة أداء العمل.

7. استخدام نظام المكافآت على رفق مستوى الأداء.

كل عضو في المؤسسة أو المنظمة وفي أي مستوى يمكن المساهمة في تحقيق الجودة من خلال دوره القيادي وما يتوقع ويعرف كل منهم ما هــو مطلــوب تحقيقــه مــن قــبلهم (عباس، 2004).

ومن وجهة نظر الأنظمة مناقشة وتحليل لقياس الأداء ومؤشرات الأداء، ومبــادرات كما يتم تطبيقها عادة في مؤسسات القطاع العام، هذه الآليات عادة مــا يــتم تطبيقهــا كعقــد افتراضية تنشأ ما بين الأداء المتوقع والأعمال الناتجة وبهذا ينتج ما يسمى بــضبط التغذيــة الراجعة.

2-2-15 مشاكل وصعوبات قياس الأداء الحكومي:

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة حكومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعــة العمل في مثل تلك المنظمات الحكومية. ونورد هنا أهم تلك المشاكل والصعوبات:

1- طيعة الخدمات الحكومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظراً إلى أن المنتج الذي تقدمه الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجــد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجــة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها. ولكن على الــرغم مــن ذلــك فمــن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساســية لقيــاس فعاليــة البــرامج

الحكومية. وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنـــامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

2- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات:

عادة ما يوجد للمنظمات الحكومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيــه هــدف أساسي لكل منشأة خاصة وهو تحقيق الأرباح، وبالتالي فإن تعدد الأهداف في الوحدة الحكومية يضيف إلى صعوبة قياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطى لكل هدف مــن الأهداف المتعددة.

3- غياب التحديد الدقيق لمهام الأجهزة الحكومية:

عدم وضوح مهام كل وحدة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التــي تــؤدي إلــى التسيب في المسؤولية وغياب المساءلة نذكر منها ما يلي:

أ- التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية.

ب- الازدواجية والتضارب في الاختصاصات بالأجهزة.

ج- غياب التنظيم السليم للأجهزة، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها.

4- الروتين في الأجهزة الحكومية:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء فــي ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات، فــي حــين تركز أجهزة المساءلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات.

5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل:

تتمثل الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الآتي:

أ- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية.

ب- ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

ج- صعوبة تحديد ما يلزم من عمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين لتستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.

د- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي.

6- غياب رقابة الملكية الخاصة:

تسود في الأجهزة الحكومية حالة من عد المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

7- الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس الأجهزة الحكومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعي، أي المردود السياسي والاجتماعي للحكومة الذي يصعب إخضاعه للقياس الكمي.

8- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الخاص والحكومي خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطنين إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية.

9- قياس الأداء المضلل:

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس داخلي تعتمد الإدارة فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي المتمثل في الرأي العم أو المستفيد من الخدمة.

وذكر اللوزي بعض معوقات تقويم الأداء المؤسسي، ومنها:

1. الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء المؤسسي، وللوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية.
2. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات.
3. الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقويمه وهنا لا بد من مراعاة الأولويات في عملية تقويم الأداء المؤسسي وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر ارتباطاً بالأداء.
4. الصعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المنظمة في المخرجات النوعية.
5. النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقويمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات (اللوزي في علي عبد الوهاب، 1974).

وفي مجال آخر ذكر اللوزي صعوبات أخرى لقياس الأداء الحكومي، وهي متعلقة ببعض صعوبات تطبيق إدارة الجودة في القطاع العام:

1. عدم وجود المنافسة في القطاع العام.
2. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرار.

3. تأثير قوانين الخدمة المدنية.

4. عدم وضوح الأهداف.

5. عدم إعطاء الأهمية الكافية لقياس وتقييم الأداء (اللوزي، 2002).

2-2-16 التنظيم الإداري للإدارة الحكومية في الأردن:

للتنظيم الإداري أسلوبان أو نظامان هما نظام المركزية الإدارية، ونظام اللامركزية الإدارية، وبينهما التركيز وعدم التركيز الإداري، وتمتزج هذه الأنظمة بنسب متفاوتة من ناحية عملية، فلا يوجد نظام مركزي أو لا مركزي مطلق، فإذا أخذت الدولة بنظام المركزية الإداري، فهذا يعني أن هناك سلطة إدارية واحدة تتولى جميع الاختصاصات الإدارية في جميع أقاليم الدولة من خلال الأجهزة التابعة لها. أما نظام اللامركزية الإدارية، فإنه يقوم على تعدد الأشخاص المعنوية العامة إلى جانب شخصية الدولة، كالأشخاص المرفقية والإقليمية (الشوبكي، 1981).

أما بالنسبة للتركيز وعدم التركيز الإداري، فبعضهم يرى أنه إحدى صور المركزية الإدارية، في حين يرى البعض الآخر أنهما أسلوبان يمكن تطبيقهما في النظام المركزي واللامركزي، ويقصد بالتركيز الإداري انفراد الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرار (الشوبكي، 1995).

أما عدم التركيز الإداري، فهو يقوم على توزيع السلطة الإدارية بين الرئيس والموظفين التابعين له بالتبعية الرئاسية، ويعتبر عدم التركيز الإداري مرحلة انتقالية بين المركزية واللامركزية (الشوبكي، 1995).

2-2-17 المؤسسات العامة:

نظراً لتزايد دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافيــة، فقــد ظهــرت الحاجة إلى إيجاد نوع جديد من التنظيم تمتلكه الحكومة، ولكن يتصف بالمرونة في النــواحي المالية والإدارية والفنية التي تتمتع بها المؤسسات الخاصة. وقد اختلف الباحثون حول تعريف المؤسسات العامة، وقد عرفها جودة بأنها: "منظمة عامة ونمط من أنماط تنظيم المــشروعات العامة، أنشئت استجابة لظروف تتعلق بزيادة دور الحكومة في حياة المجتمــع؛ وللمؤســسة العامة استقلال مالي وإداري، وتقوم بإنتاج سلع عامة أو تقديم خدمات عامة تحقيقاً لأهــداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بها الحكومة" (جودة، 1997).

ويمكن تقسيم المؤسسات العامة من حيث مجال العمل الذي تقوم به إلى المجموعــات التالية:

1. مؤسسات عامة خدمية مرفقية مثل (سلطة المياه).
2. مؤسسات عامة إنتاجية مثل (شركة الفوسفات والبوتاس).
3. مؤسسات عامة مالية مثل (بنك الإنماء الصناعي).
4. مؤسسات عامة تعليمية مثل (الجامعات الأردنية ومعهد الإدارة العامة).
5. مؤسسات عامة خدمية مثل (شركات الفنادق) (العواملة، 1997).

أما تقسيم المؤسسات العامة من حيث معيار ملكية الدولة، فهناك نوعان هما:

1. مؤسسات عامة مملوكة للدولة بالكامل مثل سلطة المياه، مؤسسة الموانئ صندوق التوفير البريدي وغيرها، وتمول هذه المؤسسات من خزينة الدولة.

2. مؤسسات عامة تملك الدولة أكثر من (50%) من رأسمالها وتكون بشكل شركات مساهمة عامة تملك الدولة أسهمها عن طريق المؤسسات العامة الاســـتثمارية المملوكـــة للدولـــة بالكامل.

الفصل الثالث

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تم في هذا الفصل استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تم وصف توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)، كما تم استعراض بيانات الدراسة بعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وأخيراً، تم اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة قامت بتوزيع (335) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (321) استبانة أي بنسبة استجابة (95.82%).

3-1 خصائص عينة الدراسة:

تم تخصيص الجزء الأول من الاستبانة لتحليل توزيـــع عينـــة الدراســـة حـــسب الخصائص الشخصية الديموغرافية. ويبين الجدول (5) التالي توزيع عينـــة الدراســـة حـــسب الخصائص الشخصية والوظيفية، وكما يأتي:

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	275	77%
إناث	47	23%
المجموع	321	100%
العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	42	%13.1
31-40	98	%30.52
41-50	130	%40.5
51 فما فوق	51	%15.88

المجموع	321	100%
المؤهل العلمي	**التكرار**	**النسبة المئوية**
بكالوريوس	167	%52.02
دبلوم عال	33	%10.28
ماجستير	113	%35.20
دكتوراه	8	%2.49
المجموع	321	100%
الخبرة الوظيفية	**التكرار**	**النسبة المئوية**
5 سنوات فاقل	23	%7.16
6-10 سنوات	86	%26.79
11-15 سنة	124	%38.62
16-20 سنة	73	%22.74
20 سنة فأكثر	15	%4.67
المجموع	321	100%

تشير التكرارات والنسب الواردة في الجدول رقم (2) إلى إن النسبة الأكبر من جنس المستجوبين هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (275) أي ما نسبته (77%)، في حين أن عدد الإناث بلغ (47) أي بنسبة (23%). هذا يعني أن نسبة الذكور أكثر بثلاثة أضعاف من نسبة الإناث، ويمكن تفسير هذا التباين على أن طبيعة العمل في الأجهزة الحكومية بشكل عام تتطلب وقت وجهد كبيرين، وأيضاً عدم رغبة الإناث بتحمل مسؤوليات صعبة، لان جزء كبير من عمل هذه الأجهزة يتطلب عمل ميداني، كما أن كثير من هذه الأجهزة تلجأ إلى توظيف الذكور لتحمل هذا النوع من العمل، ولذالك يكون عادة معظم شاغلي هذه الوظائف هم من الذكور، وهذا يعكس طبيعة المجتمع الأردني الشرقي وتوجهات العمالة بالنسبة للذكور.

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقـم (2) إلـى أن أكثر أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة (41–50)، فقد بلـغ عـددهم (130) أي بنـسبة (40.5%) من مجموع أفراد العينة، وممن تقع أعمارهم ضمن الفئة (31–40) فقد بلغ عددهم (98) أي بنسبة (30.52%)، وممن تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية اكبر من 50 سنة (51) أي بنسبة (15.88%)، وممن تتراوح أعمارهم (30) سنة فاقل بلغ عـددهم (42) أي بنـسبة (13.1%). وبالتالي فان ذلك يدل على الاستفادة من هذا الاختلاف في استطلاع جميع الآراء وبمختلف الفئات العمرية الممكنة.

ويشير الجدول رقم (2) أيضاً وبما يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس حيث بلغـت (52.02%) يلي ذلك حملة الماجستير (35.20%)، ثم حملة شهادة الدبلوم العالي (10.28%) وأخيراً حملة شهادة الدكتوراه، وهذا يدل على مدى تناسب المؤهلات الجامعية مع طبيعـة أعمـال أفـراد العينة، مما يعني قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة، والإجابة عنها بدرجة معقولة، وهذا بدوره يعزز من مدى صحة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجراء هذه الدراسـة الميدانيـة، وأخيراً هذا يعد مؤشرا على مدى توفر الكفاءات العلمية في قطاع الأجهزة الحكومية الأردنية.

وأخيراً، يشير الجدول رقم (2) أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة الوظيفية كان كما يلي: في المرتبة الأولى جاءت الفئة من (11–15) سنة بنسبة (38.62%)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفئة (6–10) سنوات بنسبة (26.79%)، ثم الفئة (16–20) سنة بنسبة (22.74%)، ثم الفئة (5 سنوات فاقل) بنسبة (7.16%)، وأخيرا الفئة (20 سنة فما فوق) بنسبة (4.67%). وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الخبرة العملية لأفراد فئة العينة، حيث أظهرت النتائج أن (93.8%) من أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد خبرتهم العملية عن خمس

سنوات، الأمر الذي يعتبر من المؤشرات الجيدة في قطاع الأجهزة الحكومية الأردنية، ويساعد على أن تتميز الإجابات بالدقة النسبية، مما يخدم أهداف الدراسة إلى حد كبير، ويساعد على صحة النتائج التي يمكن التوصل إليها وسلامتها.

3-2 عرض نتائج الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة على فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، غير موافق (2) نقطة، غير موافق بشدة (1) نقطة، وبذلك يتضح لنا أن الفئات:

- أقل من (2.33) منخفض.
- من (2.34–3.67) متوسط.
- (3.67) فأكثر، مرتفع.*

حيث تم استخدام هذه الفئات في التعرف على درجة الإجابة على فقرات استبانة الدراسة، وذلك لأغراض مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من حيث شدة الموافقة على فقرات الاستبانة ولكل مجال من مجالات الدراسة، وكما يأتي:

---

* تم احتساب هذه الفئات من المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وتمت إضافة ذلك إلى نهاية كل فئة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي التحويلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	أحرص على تلبية حاجات الموظفين وأراعي مشاعرهم أثناء العمل.	4.11	1.00	4	مرتفع
2	أبني علاقتي مع العاملين على أسس من الاحترام والتقدير.	3.28	0.83	6	متوسط
3	أتخذ القرارات من حرصي على المصلحة العامة.	4.23	0.92	1	مرتفع
4	أنسب العاملين في دورات تدريبية لتأهيلهم.	4.13	0.89	3	مرتفع
5	أعمق معاني الولاء والانتماء للمؤسسة التي أعمل بها في نفوس العاملين.	3.97	0.83	5	مرتفع
6	أراعي أثناء تعاملي مع العاملين قدراتهم التي يتمتعون بها.	3.20	0.98	7	متوسط
7	أحاول أن تكون أفكاري ومشاعري واضحة للآخرين.	4.21	0.91	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.87	0.90	-	مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن الفقرة (3) والتي تنص على: "أتخذ القرارات من حرصي على المصلحة العامة"، احتلت المرتبة الأولى، حيث كان متوسطها الحسابي (4.23) وانحرافها المعياري (0.92)، مما يعني أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة كان مرتفعاً.

كما أظهرت النتائج في الجدول أن المرتبة الأخيرة كانت لصالح الفقرة (6) والتي تنص على: "أراعي أثناء تعاملي مع العاملين قدراتهم التي يتمتعون بها"، وبمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.20)، وانحراف معياري (0.98).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي التبادلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
8	أهتم بتوفير إحساس جماعي بالمهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة.	3.05	1.01	6	متوسط
9	أؤمن بأن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في المؤسسة.	3.75	0.94	2	مرتفع
10	أعتقد أن العلاقة المتبادلة هي أساس النجاح في المؤسسة.	3.91	0.97	1	مرتفع
11	يرى العاملون في المؤسسة أنني أتمتع بشخصية جذابة ومحببة.	3.16	1.08	5	متوسط
12	أنمي الرغبة لدى العاملين للعمل معي في المؤسسة.	3.04	1.02	7	متوسط
13	أثق بجميع قدرات ومؤهلات العاملين في المؤسسة.	3.49	0.91	4	متوسط
14	أنوع في الأساليب التي أستخدمها للتعامل مع العاملين في المؤسسة.	3.51	1.01	3	متوسط
	المتوسط الكلي	3.41	0.99	-	متوسط

يتضح من الجدول (4) أن الفقرة (10) والتي تنص على: "أعتقد أن العلاقة المتبادلة هي أساس النجاح في المؤسسة"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.97).

كما أظهرت النتائج في الجدول أن المرتبة الأخيرة كانت لصالح الفقرة (12) والتي تنص على: "أنمي الرغبة لدى العاملين للعمل معي في المؤسسة"، بمتوسط حسابي متوسط (3.04)، وانحراف معياري (0.91).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي الفوضوي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
15	أسمح لجميع العاملين بالخروج أثناء العمل في جميع الأوقات.	3.25	0.96	3	متوسط
16	أتصف بأني متساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم.	3.23	0.89	4	متوسط
17	لا أراعي ميولات واتجاهات العاملين أثناء العمل.	3.39	0.87	2	متوسط
18	لا أنظم المهام والأساليب التي يجب التعامل بها مع العاملين في المؤسسة.	3.67	0.96	1	مرتفع
19	أترك للعاملين الحرية في اختيار المهام التي تتناسب مع رغباتهم.	3.03	0.94	7	متوسط
20	أتجاهل اللوائح التنظيمية أثناء سير العمل.	3.18	1.04	5	متوسط
21	أمنح وأفوض سلطاتي كمدير لجميع العاملين في المؤسسة.	3.11	0.90	6	متوسط
	المتوسط الكلي	3.26	0.93	-	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة (18) والتي تنص على: "لا أنظم المهام والأساليب التي يجب التعامل بها مع العاملين في المؤسسة"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.96).

كما أظهرت النتائج في الجدول أن المرتبة الأخيرة كانت لصالح الفقرة (19) والتي تنص على: "أترك للعاملين الحرية في اختيار المهام التي تتناسب مع رغباتهم"، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.03)، وانحراف معياري (0.94).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي الأوتوقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
22	أتصف بعدم منح الحرية الكافية للعاملين للعمل في المؤسسة.	3.14	1.01	7	متوسط
23	أنسب دائماً جميع أنوع النجاح لجهودي في المؤسسة.	3.68	0.88	5	مرتفع
24	أعزو الفشل دائماً للعاملين في المؤسسة.	3.96	0.99	2	مرتفع
25	أمتلك السلطة ولا أفوضها للعاملين.	3.92	0.99	3	مرتفع
26	أحرص على أن أصدر الأوامر لجميع العاملين في المؤسسة.	3.99	0.95	1	مرتفع
27	أطلب من الجميع طاعتي أثناء العمل.	3.86	1.09	4	مرتفع
28	أتجاهل أسلب الإقناع والتعاون مع العاملين لإنجاز الأعمال.	3.28	1.08	6	متوسط
المتوسط الكلي		3.69	0.99	-	مرتفع

تبين من الجدول (6) أن المرتبة الأولى كانت للفقرة (26) والتي تنص على: "أحرص على أن أصدر الأوامر لجميع العاملين في المؤسسة"، وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.95).

وبينت النتائج في الجدول أيضاً، بأن المرتبة الأخيرة كانت لصالح الفقرة (22) والتي تنص على: "أتصف بعدم منح الحرية الكافية للعاملين للعمل في المؤسسة"، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.14)، وانحراف معياري (1.01).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال النمط القيادي الديمقراطي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
29	أعطي مساحة كافية للعاملين لإنجاز الأعمال براحة تامة.	3.05	0.93	6	متوسط
30	أتجنب استخدام الأساليب التي يمكن أن يكون فيها تهديد وعقاب للعاملين.	3.27	0.98	4	متوسط
31	أعتمد أسلوب الإطراء والمديح للعاملين في العمل.	3.95	0.93	2	مرتفع
32	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة.	3.17	0.90	5	متوسط
33	أعامل جميع العاملين بالعدل والإنصاف في المؤسسة.	3.31	0.97	3	متوسط
34	أصف نفسي بأني متفانٍ في العمل.	3.98	1.09	1	مرتفع
35	أشعر بأني والعاملين أسرة واحدة في العمل.	2.89	0.90	7	متوسط
	المتوسط الكلي	3.37	0.95	-	متوسط

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (34) والتي تنص على: "أصف نفسي بأني متفانٍ في العمل"، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.98) وانحراف معياري (1.09).

كما أظهرت النتائج في الجدول أن المرتبة الأخيرة كانت لصالح الفقرة (35) والتي تنص على: "أشعر بأني والعاملين أسرة واحدة في العمل"، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.89)، وانحراف معياري (0.90).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
36	يتم انجاز الواجبات حسب مطابقتها لمواصفات المنظمة الرسمية.	2.72	1.08	11	متوسط
37	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي.	3.71	1.18	2	مرتفع
38	يتم انجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.	2.51	0.91	13	متوسط
39	تصميم الهيكل التنظيمي المؤسسي يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.	4.23	0.92	1	مرتفع
40	تحدد المؤسسة الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة انجاز الأعمال.	2.80	0.98	9	متوسط
41	حجم العمل الموكل لي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي.	2.72	1.08	12	متوسط
42	تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.	2.95	0.93	7	متوسط
43	المعاملات المنجزة تتبع المواصفات الموضوعة لها في المؤسسة.	3.05	0.93	4	متوسط
44	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.	2.73	0.98	10	متوسط
45	يتميز الأداء في المؤسسة بحدة الأدنى من الأخطاء.	3.02	1.09	5	متوسط
46	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات الموظفين.	2.83	0.90	8	متوسط
47	تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.	2.96	1.02	6	متوسط
48	العلاقة بين العاملين في المؤسسة والمراجعين ميسرة.	3.16	1.08	3	متوسط
	المتوسط الكلي	3.03	1.00	-	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة (39) والتي تنص على: "تصميم الهيكل التنظيمي المؤسسي يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل"، قد حصلت على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.92).

وأظهرت النتائج أيضاً في الجدول أن المرتبة الأخيرة كانت لصالح الفقرة (38) والتي تنص على: "يتم انجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة"، بمتوسط حسابي متوسط بلغ (2.51)، وانحراف معياري (0.91).

3-3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الـوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (9) يوضـح نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن

Sig	F	R square	R
0.00	44.45	0.74	0.86

وقد تم الاعتماد على الاداء الوظيفي باعتباره المتغير المعتمد فـي الدراسـة علـى متغيرات الانماط القيادية الخمسة باعتبارها متغيرات مستقلة ومن النتائج فـي الجـدول (9) يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الأنماط القيادية لدى المديرين والأداء الوظيفي فـي الأجهزة الحكومية في الأردن بلغ (86%)، ومعامل التحديد (R^2) قد بلغ (74%)، أي أن مـا قيمته (74%) سبب الاداء الوظيفي كان مرده الى التغيرات في الأنماط القيادية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) والتي بلغت (44.45) بمستوى دلالة اقل من (0.05)، وهذا يشير إلـى صحة ومعنوية النموذج الاحصائي ووجود أثر للأنماط القيادية لـدى المـديرين علـى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية يـستخدمون أنوعاً مختلفة من الأنماط القيادية للتعامل مع الموظفين لديهم، وذلك يؤثر على أداء العـاملين

في تلك الأجهزة بشكل أو بآخر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Bass, 1997) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر للأنماط القيادية على أداء العاملين.

ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، تم استخراج قيم بيتا وقيم (T) ومستوى الدلالة، وكما يأتي:

جدول (10)

قيم بيتا والإحصائي (T) ومستوى الدلالة

المتغيرات	Beta	T	sig
النمط القيادي التحويلي	-0.29	-6.50	0.00
النمط القيادي التبادلي	-0.01	-0.12	0.91
النمط القيادي الفوضوي	-0.07	-1.60	0.11
النمط القيادي الأوتوقراطي	-0.20	-4.63	0.00
النمط القيادي الديمقراطي	0.17	3.84	0.00

وفيما يأتي تفسير لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر لنمط القيادة التحويلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المشار إليها في الجدول رقم (10). حيث يتضح أن معامل بيتا قد بلغ (0.29−) وان قيمة (T) بلغت (6.50−) بمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر لنمط القيادة التحويلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، ووجود القيمة السالبة تعني

أن العلاقة بين النمط القيادة التحويلي ومستوى الاداء طردية أي أنه اذا تم الاعتماد على النمط القيادي التحويلي فإن مستوى الاداء سيكون منخفض .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني عيسى (2006)، التي أظهـرت نتيجتهـا أن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكارزماتية، الدافعيـة والإلهـام، والتـشجيع الإبـداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة. كما وتتفق مع نتيجة دراسـة (Machkenzie et al., 2001) ، حيث كشفت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة أن القائد التحويلي يتمتع بصفات كاريزماتية تجعل أتباعه يبدعون ويبتكرون.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر لنمط القيادة التبادلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المشار إليها في الجـدول رقم (10). حيث يتضح أن معامل بيتا قد بلـغ (0.01−) وان قيمـة (T) بلغـت (0.12−) بمستوى دلالة (0.91) وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى قبول الفرضـية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر لنمط القيادة التبادلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر لنمط القيادة الفوضوي لـدى المـديرين علـى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن".

من الجدول (10) يتضح أن معامل بيتا قد بلـغ (0.07−) وان قيمـة (T) بلغـت (1.60−) بمستوى دلالة (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى قبول الفرضـية

الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر لنمط القيادة الفوضوي لـــدى المـــديرين علـــى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر لنمط القيادة الأوتوقراطي لدى المديرين علـــى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن".

من الجدول (10) يتضح أن معامل بيتا قد بلغ (0.20−) وان قيمة (T) بلغت بمستوى دلالة (4.63−) بمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يـــشير إلـــى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر لـــنمط القيـــادة الأوتوقراطي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن ويفسر هذا وجود قيمة معامل هذا المتغير بالسالب وجود علاقة عكسية بين مستوى استخدام النمط القيادة الاوتوقراطي مع مستوى تحقيق الاداء الوظيفي فيها. .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (McArthur, 2002)، التي أظهرت وجود عدد من السمات التي يتسم بها المناخ التنظيمي لهـــذه الكليـــات، وهـــي ســـيادة الـــنمط القيـــادي الأوتوقراطي، وطريقة اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل.

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي لدى المديرين علـــى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن".

من الجدول (10) يتضح أن معامل بيتا قد بلغ (0.17) وان قيمة (T) بلغت بمستوى دلالة (3.84) بمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يـــشير إلـــى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر لـــنمط القيـــادة الديمقراطي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن وهذا يفـــسر

وجود قيمة معامل هذا المتغير بالموجب وجود علاقة طردية بين مستوى استخدام النمط القيادة الديمقراطي مع مستوى تحقيق الاداء الوظيفي فيها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Giambri, 2003) التي أظهرت نتيجتها أن الأداء يزداد من خلال استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين* الجدول (11) يبين نتائج ذلك.

جدول (11)

نتائج تحليل اختبار (T) لعينتين مستقلتين للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردنية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	T	الدلالة
ذكور	56.50	5.84	0.60	0.55
إناث	56.10	5.62		

* عينتين مستقلتين: وذلك لأن الاختبار يتعلق بمتغير الجنس، والذي يحتوي على عينتين مستقلتين هما (ذكر أو أنثى).

من الجدول (11) يتضح أن قيمة تبلغ (0.60) بمستوى دلالة (0.55) وهي اكبر من مستوى (0.05)، لذا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير العمر".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجدول (15) يبين نتائج ذلك.

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	157.34	3	52.45	1.19	0.20
داخل المجموعات	13916.57	317	43.90		
المجموع	14073.91	320			

من الجدول (12) يتضح أن قيمة (F) بلغ (1.19) بمستوى دلالة (0.20) وهي اكبر من مستوى (0.05)، لذا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على"لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير العمر".

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجدول (13) يبين نتائج ذلك.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	69.80	2	34.90	0.792	0.35
داخل المجموعات	14004.11	318	44.04		
المجموع	14073.91	320			

من الجدول (13) يتضح أن قيمة (F) بلغ (0.792) بمستوى دلالة (0.35) وهي اكبر من مستوى (0.05)، لذا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على"لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي".

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية".

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجدول (14) يبين نتائج ذلك.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	127.03	4	31.76	0.720	0.44
داخل المجموعات	13946.88	316	44.14		
المجموع	14073.91	320			

من الجدول (14) يتضح أن قيمة الإحصائي (F) بلغ (0.72) بمستوى دلالة (0.44) وهي اكبر من مستوى (0.05)، لذا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4-1 النتائج:

بعد تحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. يوجد أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
2. يوجد أثر لنمط القيادة التحويلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
3. لا يوجد أثر لنمط القيادة التبادلي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
4. لا يوجد أثر لنمط القيادة الفوضوي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
5. يوجد أثر لنمط القيادة الأوتوقراطي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
6. يوجد أثر لنمط القيادة الديمقراطي لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
7. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى لمتغير الجنس

8. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير العمر

9. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

10. لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى إلى متغير الخبرة الوظيفية.

4-2 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع التوصيات الآتية:

1. التنويع في الأنماط القيادية التي يستخدمها المديرون في الأجهزة الحكومية تبعاً للمواقف الإدارية المتعددة، وعدم اقتصارها على نمط دون آخر حيث من خلال هذه الدراسة تبين عدم استخدام النمطيين الفوضوي والتبادلي، ولتنفيذ ذلك وفقاً لبرامج تدريبية يتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض لكل من القادة والعاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية لزيادة معارفهم ومعلوماتهم ورفع كفاءتهم الوظيفية وتطوير مهاراتهم.
2. توزيع نشرات وكتيبات تشتمل على أدب إداري يتعلق بمفهوم الأنماط القيادية ونظرياتها، وذلك لمساعدة الإداريين على اختيار النمط القيادي المناسب للتعامل مع المرؤوسين، للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء الإداري.
3. تحفيز القيادات الإدارية على تبني الأنماط القيادية (التحويلي، والأوتوقراطي، والديمقراطي)، حيث وجد أن استخدام هذه الأنماط داخل الأجهزة الحكومية الأردنية يؤدي إلى نتائج إيجابية تنعكس على مستوى الفعالية في إنجاز الأعمال وتحسين الأداء.
4. ضرورة توجيه أنظار المديرين إلى الحد من اسلوب التنافس وتعميق استخدام مفهوم التعاون الذي اظهرت نتائج هذه الدراسه احتلاله مركزاً متقدماً فيها لما له من آثار ايجابيه تنعكس على الأجهزة الحكومية الأردنية.
5. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية أو غيرها من القطاعات الأخرى، واختبار أثر متغيرات أخرى غير متغيرات الدراسة، لما لموضوع الأنماط القيادية وتأثيره على الأداء الوظيفي من أهمية كبيرة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبده، دانا (2007). **علاقة الأنماط القيادية بالتطوير التنظيمي في الوزارات المركزية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ابو النيل ، محمود السيد (1985). **علم النفس الاجتماعي:** سلسلة علم النفس،دار النهضة العربية
- الأشقر، وفاء محمد، (1994). **الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أبو شيخة، نادر أحمد (1995). **الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة.** جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف (2005). **ادارة الاعمال الصغيرة : ابعاد الريادة (ط1)** ،دار وائل للنشر ،عمان، الاردن .
- بني عيسى، أحمد (2006). **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الجرادين، نجاح خليل، (2004)، **الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم،** عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشور.
- جودة، محفوظ أحمد (1997). **الإدارة العامة وتطبيقاتها في الأردن.** عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- حافظ، أحمد (1994). **علم النفس الاجتماعي**، مذكرة غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- الحر، نهاية (2008). **أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2006). **أساسيات الإدارة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن، راوية، (2000)، **السلوك في المنظمات**، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- حسين، عبد الفتاح ذياب، (1998). **الإدارة الفعّالة**. القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.
- حنفي، عبد الغفار، وأبو قحف، عبد السلام، (2002)، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مصر :مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- حمامي، يوسف (1993). **تقويم الأداء المؤسسي**، عمان، الأردن.
- حريم (2004) ،حسني **السلوك التنظيمي وسلوك الافراد في المنظمات** .عمان، دار زهران للنشر والنوزيع
- حمود، خضير كاظم (2000). **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحوامدة، شحادة (1996). **تقديرات مديري المدارس والمشرفين التربويين لأداء المعلمين في مديريتي تربية المفرق والارتباط بينهما**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- درة، عبد الباري، والمدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علـــي، (1994)، **الإدارة الحديثة: المفاهيم العمليات**، عمان، الأردن، المركز العربي للخدمات الطلابية.

- الدعيس، محمد ناجي (2003) **انماط السلوك الاداري لدى مديري عموم ومديري الادارات و رؤوساء الاقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضـــا مـــوظفي الجامعة عن العمل** . رسالة ماجستير ،الجامعة الاردنية.

- دنت، فيونا إلسا (2006). كتيب الجيب القيادة، ط 1، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

- الربيق، محمد (2004). **العوامل المؤثرة في فعالية الأداء للقيادات الأمنية في المملكـــة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الريـــاض، المملكة العربية السعودية.

- الرشيدي، سالم (2005)، **أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة** ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

- زايد، عادل محمد (1995)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فـــي دولـــة الإمـــارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد، 4، ص 525-554.

- السعود، راتب، (2002). **الإشراف التربوي واتجاهاته الحديثة**، (ط1)، عمـــان، مركـــز طارق للخدمات الجامعية .

- سترالسر، ستيفن (2006). **ماجستير إدارة أعمال في يوم واحد**، ط 2، مكتبـــة جريـــر، الرياض، السعودية.

- سمرين، ردينة (2005). **خصائص القائد الفعال في القطاع العـــام الأردنـــي: دراســـة استطلاعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- السويدان، طارق وباشراحيل، فيصل (2004). **صناعة القائد**، ط 3، مجموعة الإبـــداع،

الكويت.

- شاويش، مصطفى نجيب (2004). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.

- شبيطة (2001) ،مها توفيق شبيطة ،انماط **القيادة الادارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم** ، رسالة ماجستير غير منشورة.

- الشوبكي، عمر محمد (1981) .**التنظيم الاداري في الاردن: السلطات المركزية والمؤسسات العامة** ، معهد الادارة العامة، عمان، الاردن.

- الشطل، نجاح (2007). **أثر الأنماط القيادية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الصليبي، محمد (2005). **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2006). **القيادة الإدارية الإبداعية**. الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

- الطالب، هشام (1995). **دليل التدريب القيادي**، ط 2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فرجينيا.

- الطويل، هاني عبد الرحمن، (1987). **الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عاشور، أحمد صقر، (1999)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000). **السلوك الإنساني في المنظمات**. القاهرة: الدار الجامعية.

- عبيدات، سهيل أحمد، (2003). **الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم.** أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- العبادلة، عبد الرحمن فالح، (2003). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- عباس، سهيلة (2004). **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عبد الحميد، جابر وكفافي، علاء الدين (1991). **معجم علم النفس والطب النفسي**، ج 4، دار النهضة العربية، القاهرة.

- العجمي، عبد الله (2007). **أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت على إبداعهم من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- عساف، عبد المعطي (1989). الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، ط 3، عمان، الأردن.

- عطية، طاهر موسى (1994). **أحوال الإدارة للطالب والمدير**. دار النهضة العربية،

القاهرة، مصر.

- عمار، حامد (1996). **دراسات في التربية والثقافة، الجامعة بين الرسالة والمؤسسة،** الدار العربية للكتاب، القاهرة.

- العمري ،صالح على عواد العمري (2002)،ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن ، اطروحة دكتوراة

- العميان، محمود (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

- العواملة، نائل (1996). **مبادئ في الإدارة العامة.** ط 2، عمان: مركز أحمد الياسين.

- العواملة، نائل (1997). **إدارة التنمية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن.** ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- القحطاني، سالم (2001). **القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادة العالمي،** الطبعة الأولى، المؤلف، الرياض، السعودية.

- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق،** عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية.

- القريوتي، محمد قاسم، (2004). **مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف.** (ط2)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- القريوتي، محمد قاسم، والعنزي، عوض (2004)، **جهود التطوير الإداري في الكويت:** دراسة تقيميه ميدانية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، م(4)، ع 3، ص ص: 626 – 573.

- كلالدة، ظاهر محمود، (1996). **الاتجاهات الحديثة في القيـادة الإداريـة.** عمـان: دار زهران.

- كنعان، نواف، (1995). **القيادة الإدارية.** عمان: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف (2002). **القيادة الإدارية،** الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن.

- كنعان، نواف (2008). **القيادة الإدارية،** الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

- اللوزي، موسى (2002). **التنظيم وإجراءات العمل،** دار وائل للنشر والتوزيـع، ط 1، عمان، الأردن.

- المخلافي، أمل (2008). **الأنماط القيادية لدى مديري المـدارس الثانويـة الحكوميـة والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- المساد، محمود (2005). **القيادة،** مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.

- ملك، طارق (2007). **أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية علـى المؤسسات الحكومية في دولة الكويت،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة البلقـاء التطبيقية، عمان، الأردن.

- ماهر، أحمد، (2000)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، جامعة الإسكندرية، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 269 – 289.

- مخامرة، محسن، (1993)،" تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية: دراسة استكـشافية وتحليلية"، مجلة دراسات الجامعة الأردنية المجلد 20أ، العدد 4، ص ص: 84 – 103.

- مخيمر، عبد العزيز جميل و جودة، عبد المحسن عبد المحسن و خشبة، نـاجي محمـد و عبـدالقادر، عبـد القـادر محمـد و مطـاوع، سـعيد عبـد الحميـد

(2000) ، **قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية** (ط1) القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الادارية

- المغربي، كامل محمد، (2002). **السلوك التنظيمي**. (ط2) .الأردن :دار الفكر.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، (1998). **مهارات قيادة الآخرين**، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005). **إدارة الموارد البشرية**. دار ومكتبة الحامد للنشر، ط 2، عمان، الأردن.
- وشاحي، مروان عيسى، (2002). **إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (1996). **مبادئ الإدارة العامة**، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Bass, B. M. (1997). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York. Free Press.

-Blake, R .Rand J.S.Mouton (1978) ,**The new management of Grid.**Houston,Tex: Gulf publishing co.

-Brian, O'neill (2005). Test Your Leadership Skills, 2nd edition, Jarir Bookstore.

-Burn, J. (1978). Leadership, N. Y. Harper & Row.

-Cook, P. (2006). Management and Leadership Development: Making it Work, industrial and Commercial Training, Vol. 38, (1), PP. 49-52.

-Daft, R. & Noe, R. (2001). Organizational Behavior, 4th ed., New York: Robbins.

-Daft, Richard, & Noe, Reymond, A. (2007). **Organizational Behavior,** (6th ed.,). New York: Thomson Learning, USA.

-Drea, Z. (2006). The Leader Within Jarir Bookstore.

-Fiedler, Anne Maria., (1993). The Effect of Vision Congruence on Employee Empowerment, Commitment, Satisfaction, and Performance**, Dissertation Abstract**, PhD. Florida International University, Data Base, Yarmouk University.

-Giambri, Lynn (2003). Administrator and Staff Perception of the Leadership Role in the Effective Operationalization of the Mission of the 21st Century Christian School, **Dissertation Abstract International**, DAI-A, 64/03, P. 737.

-Hodgetts, M. H. & Luthans F. (2003). **International Management**. Boston, McGraw Hill.

-Howell, J. U. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation,

Journal of Applied Psychology, Vol. 78, 16, PP. 891-902.

-Jamesm, K. & Barryz, P. (2005). Leadership the Challenge, 3rd ed., Jarir Bookstore.

-Jordan, J. (1996). Leadership Styles: Which One is Right for You? **Camping Magazine,** 68,(4), PP. 19-21.

-Kumar, Nirmalaya, Lisa Scheer, and Philip Kotler. 2000. "**From Market-driven to Market-driving**." European Management Journal 18 (2): 129-141.

- Likert, Ronsis (1961). **New Patterns of Management**. New York: McRaw-Hill, Co.

- Mackenzie,s. ,pod sakoff,o. & Rich, G.(2001) **Transfomational and transactional leadership and salesperson performance** .academy of marketing science journal ,9 (2) .115-134

-Newman, Corina (2001). **The Perception of Elementary Principals Regarding the Relationship between Leadership and School Culture,** Unpublished Doctoral Dissertation, Beth Saint Louis, USA.

-plunkett ,w. Richard (warren Richard ,Attner, Raymod F,Allen,Gemy (2002). **Meeting and exceeding customer expectations**,southwestern / Thomson learning

- Robbins, S. P. (1997). ***Essentials of organizational behavior***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

-Robbins, S. Judge, T. (2007). Organizational Behavior, 12th ed., New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

-Robbins, Stephen, P: (2007), **Organizational Behavior,** (12th ed.), Upper Saddle River, New Jersey, Prentice – Hall, International, Inc.

-Sahin, Semiha (2004). The Relationship between Transformational and

Transactional Leadership Styles of School Principles and School Culture (The Case of Izmir, Turkey), **Educational Sciences: Theory & Practice,** Vol. 4, No. 2, P. 387.

- Stogdill, R. M. (1998). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature. **Journal of Psychology**, Vol. 25, pp. 35 – 71.

-Stoner, J. (1982). **Risky and cautious shifts in group decisions**: The influence of widely held *alues. Joumal of Experimental Social Psychology.*

- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973) **"How to Choose a Leadership Pattern"** Harvard Business Review, May-June, pp. 162 – 180.

-Wang, Yanping (2004). **The Relationship between Leadership Styles and Labour Disputes in British Columbia's Public Schools,** Ed.D. University of San Diago, DAI-A 65/04, P. 1208, Oct 2004.

-www.pm.gov.jo

الملاحق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: " **أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن**". بهدف التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء وأثر ذلك على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

لذا نرجو التكرم بالإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرةً حسن تعاونكم......

الباحثة

آيات الحنيطي

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ 30 فأقل ☐ 31 – 40

☐ 41 – 50 ☐ 51 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- الخبرة الوظيفية:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 – 10 سنوات

☐ 11 – 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ثانياً: أسئلة الاستبانة:

الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) تحت العبارة التي تمثل رأيك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

أ- أسئلة الاستبانة المتعلقة بالأنماط القيادية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- النمط القيادي التحويلي						
1	أحرص على تلبية حاجات الموظفين وأراعي مشاعرهم أثناء العمل.					
2	أبني علاقتي مع العاملين على أسس من الاحترام والتقدير.					
3	أتخذ القرارات من حرصي على المصلحة العامة.					
4	أنسب العاملين في دورات تدريبية لتأهيلهم.					
5	أعمق معاني الولاء والانتماء للمؤسسة التي أعمل بها في نفوس العاملين.					
6	أراعي أثناء تعاملي مع العاملين قدراتهم التي يتمتعون بها.					
7	أحاول أن تكون أفكاري ومشاعري واضحة للآخرين.					
2- النمط القيادي التبادلي						
8	أهتم بتوفير إحساس جماعي بالمهام التي يقوم بها العاملون في المؤسسة.					
9	أؤمن بأن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات في المؤسسة.					
10	أعتقد أن العلاقة المتبادلة هي أساس النجاح في المؤسسة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يرى العاملون في المؤسسة أنني أتمتع بشخصية جذابة ومحببة.					
12	أنمي الرغبة لدى العاملين للعمل معي في المؤسسة.					
13	أثق بجميع قدرات ومؤهلات العاملين في المؤسسة.					
14	أنوع في الأساليب التي أستخدمها للتعامل مع العاملين في المؤسسة.					
3- النمط القيادي الفوضوي						
15	أسمح لجميع العاملين بالخروج أثناء العمل في جميع الأوقات.					
16	أتصف بأني متساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم.					
17	لا أراعي ميولات واتجاهات العاملين أثناء العمل.					
18	لا أنظم المهام والأساليب التي يجب التعامل بها مع العاملين في المؤسسة.					
19	أترك للعاملين الحرية في اختيار المهام التي تتناسب مع رغباتهم.					
20	أتجاهل اللوائح التنظيمية أثناء سير العمل.					
21	أمنح وأفوض سلطاتي كمدير لجميع العاملين في المؤسسة.					
4- النمط القيادي الأوتوقراطي						
22	أتصف بعدم منح الحرية الكافية للعاملين للعمل في المؤسسة.					
23	أنسب دائماً جميع أنوع النجاح لجهودي في المؤسسة.					
24	أعزو الفشل دائماً للعاملين في المؤسسة.					
25	أمتلك السلطة ولا أفوضها للعاملين.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	أحرص على أن أصدر الأوامر لجميع العاملين في المؤسسة.					
27	أطلب من الجميع طاعتي أثناء العمل.					
28	أتجاهل أسلب الإقناع والتعاون مع العاملين لإنجاز الأعمال.					
5- النمط القيادي الديمقراطي						
29	أعطي مساحة كافية للعاملين لإنجاز الأعمال براحة تامة.					
30	أتجنب استخدام الأساليب التي يمكن أن يكون فيها تهديد وعقاب للعاملين.					
31	أعتمد أسلوب الإطراء والمديح للعاملين في العمل.					
32	أشارك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة.					
33	أعامل جميع العاملين بالعدل والإنصاف في المؤسسة.					
34	أصف نفسي بأني متفانٍ في العمل.					
35	أشعر بأني والعاملين أسرة واحدة في العمل.					

ب- أسئلة الاستبانة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يتم انجاز الواجبات حسب مطابقتها لمواصفات المنظمة الرسمية.					
37	متطلبات الأداء متوفرة مما يزيد من فاعلية أدائي.					
38	يتم انجاز الواجبات المطلوبة مني في مواعيدها المحددة.					
39	تصميم الهيكل التنظيمي المؤسسي يعمل على الاستجابة بسرعة لإنجاز العمل.					
40	تحدد المؤسسة الأوقات المناسبة للعمل وبما ينسجم مع سرعة انجاز الأعمال.					
41	حجم العمل الموكل لي يتناسب مع قدراتي ومهاراتي.					
42	تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.					
43	المعاملات المنجزة تتبع المواصفات الموضوعة لها في المؤسسة.					
44	تتسم إجراءات العمل بالمرونة والبعد عن الروتين.					
45	يتميز الأداء في المؤسسة بحدة الأدنى من الأخطاء.					
46	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات الموظفين.					
47	تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا لزيادة حجم الأداء.					
48	العلاقة بين العاملين في المؤسسة والمراجعين ميسرة.					

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON JOB PERFORMANCE AT GOVERNMENTAL AGENCIES IN JORDAN

By
Ayat abd Alwahhab Al-Hunaity

Supervisor
Dr. Mosa Al-lozi, Prof.

ABSTRACT

This study aimed at identifying the effect of leadership styles of the managers on the organizational performance at governmental institutions in Jordan. In addition the study aimed at identifying the Prevailing leadership styles of the managers at governmental institutions in Jordan, and measuring the level of organizational performance at these agencies

The study population consisted of all managers at governmental agencies in Jordan, whom count for (335) manager(decision makers). As, the population is too small, the researcher decided to include all the population of (335) managers as a study sample.

Descriptive-Analytical methodology was used, thus, it is the most suitable for conducting the current study. In order to achieve the study objectives of the study, a questionnaire was designed specially, depending on previous literature which is related to the study subject. The questionnaire consisted of three parts, the first: was to measure the demographical characteristics of the study sample, the second part: was to measure the recessive leadership styles of the managers at governmental institutions in Jordan, and finally, the third part: was to measure the level of organizational performance at governmental institutions in Jordan.

After collecting the data from the study sample, it was analyzed using the statistical package for social sciences (SPSS), the study reached by the following results:

1. There is an effect of leadership styles of managers on organizational performance at governmental institution in Jordan.
2. There is an effect of (Transformational, Autocratic, Democratic) leadership styles of managers on organizational performance at governmental institutions in Jordan.
3. There is no effect of (transactional, laissez/faire) leadership styles of managers on organizational performance at governmental agencies in Jordan.
4. There are no statistical differences in the effect of leadership styles on organizational performance at governmental agencies in Jordan due to (Gender, Age, Educational Qualification and Experience).

In the light of the previous results, the following recommendations were presented:

1. Conducting training programs for both employees and managers at Jordanian Governmental institutions, to increase their knowledge and information, enhance their organizational performance and develop their skills.
2. Publish brochures and circulations which include literature about the concept of leadership styles and its theories, in order to help the managers in choosing the suitable leadership style, in order to achieve the best level of organizational and administrative performance.